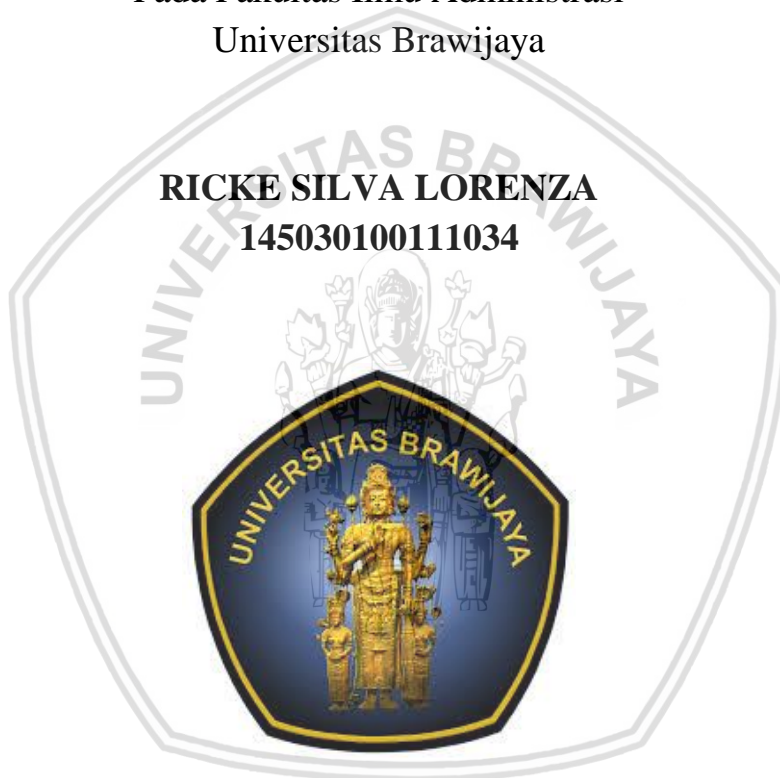


**ANALISIS KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

RICKE SILVA LORENZA
145030100111034



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

2018

MOTTO

“Belajar dari kemarin, hidup untuk hari ini, berharap untuk hari besok.
Dan yang terpenting adalah jangan sampai berhenti bertanya”.

(Albert Einstein)

“Tekuni satu pilihan yang kau pilih,
insyaallah akan ditinggikan satu derajat diatas pilihan yang lainnya”.

(Ricke)

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Sang Inspirator dalam hidup saya, Bapak Sujarwo. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluhan kesahnya. Serta kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Ibu Hj. L. Soenarti dan Ibu Binti Rahayu Ningsih. Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk saudara-saudara saya, Recky Miliano Maximaro dan Denniar Rayya Nabila Keisha, yang selalu menghibur saya ketika saya mengalami keputusasaan dalam proses penelitian ini.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Studi
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Ricke Silva Lorenza

NIM : 145030100111034

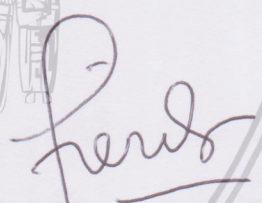
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 25 April 2018

Komisi Pembimbing,


Firda Hidayati, S.Sos, MPA,DPA
NIP. 19711013 200003 2 001

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

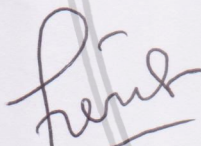
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 17 Mei 2018
Waktu : 08.00 – 09.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Ricke Silva Lorenza
Judul : Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

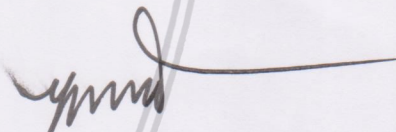
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Firda Hidayati, S.Sos, MPA,DPA
NIP. 19711013 200003 2 001

Anggota



Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota



Drs. Romula Adiono, M.AP
NIP. 19620401 198703 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 25 April 2018

Mahasiswa



Nama : Ricke Silva Lorenza

NIM : 145030100111034

Ricke Silva Lorenza, 2018. **Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Studi Pada Badan Kepegawaian Kota Malang)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Firda Hidayati, S.Sos MPA,DPA.

RINGKASAN

Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD) adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan sehingga diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. AKD merupakan dasar keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan juga digunakan untuk menentukan pendidikan dan pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah di tempat kerja. Dengan demikian AKD merupakan proses yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan diklat yang dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Keberadaan AKD sangat penting dalam menciptakan lahirnya program diklat namun tidak begitu dipertimbangkan karena alasan klasik yaitu dana terbatas. Berangkat dari fenomena yang terjadi, jika tidak dilakukan AKD terlebih dahulu, maka tidak akan lahir kegiatan diklat turunannya berupa silabus/kurikulum, modul, perencanaan diklat, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kota Malang, sedangkan situsnya berada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sumber datanya primer diperoleh dari beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data melalui survei pendahuluan, kepustakaan, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang seperti pedoman wawancara, dan alat bantu lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah melalui program diklat yang diawali dengan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD) sudah berjalan dengan baik. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelayanan administrasi kependudukan melalui aplikasi Sakdino. Adapun faktor pendukung meliputi Peraturan Pemerintah serta kemauan dan kemampuan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk mengelola keuangan diklat. Faktor penghambatnya meliputi latar belakang peserta yang berbeda-beda atau heterogen, pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit di dapat, fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik, kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta, dan keterbatasan anggaran yang dimiliki instansi.

Ricke Silva Lorenza, 2018. **Educational Needs And Training Analysis (Study on Badan Kepegawaian Daerah of Malang City)**. Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA.

SUMMARY

Educational Needs And Training Analysis (AKD) is an ongoing process of collecting data to determine educational and training needs so that the training can be developed to help the organization achieve its goals. AKD is the foundation for the successful implementation of training programs and is also used to determine education and training as the right solution for workplace problems. Thus, AKD is an ongoing process of data collection to determine the need for training that can be developed to help the organization achieve its goals. The existence of AKD is very important in creating the birth of training programs but not so considered for the classical reason that is limited funds. Departing from the phenomenon that occurs, if not done AKD first, it will not be born training activities derivatives syllabus/curriculum, modules, training planning, implementation of training, and evaluation of training.

This research uses descriptive research type with qualitative approach which is located in Malang City, while its website is in Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Primary data sources were obtained from interviews from related informants, while secondary data were obtained from documents relating to the research topic. Data collection techniques through preliminary surveys, literature, interviews and documentation. While the research instrument is the researcher himself, and some supporting tools such as interview guides, and other aids.

The results showed that the Development of Apparatus Resources conducted by Badan Kepegawaian Daerah through the training program that begins with the Educational Needs and Training Needs (AKD) has been running well but not yet fully optimal. There are supporting and inhibiting factors in the service of population administration through the application of Sakdino. The supporting factors include Government Regulation as well as the willingness and ability of Competency Development and Facilitation of Profession of Regional Personnel Board of Malang to manage finance training. Inhibiting factors include diverse or heterogeneous backgrounds of participants, expert trainers and skilled transfer of knowledge to education participants and training is difficult in the means, facilities and infrastructure development required for education and training is very or less good, the curriculum is not taught appropriate or distorted and not systematic to support the goals desired by the job or position of participants, and budget constraints owned by the agency.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Orang tua penulis Bapak Sujarwo dan Ibu Binti Rahayu Ningsih dan Ibu Hj. L. Soenarti yang setia dan tidak ada henti-hentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

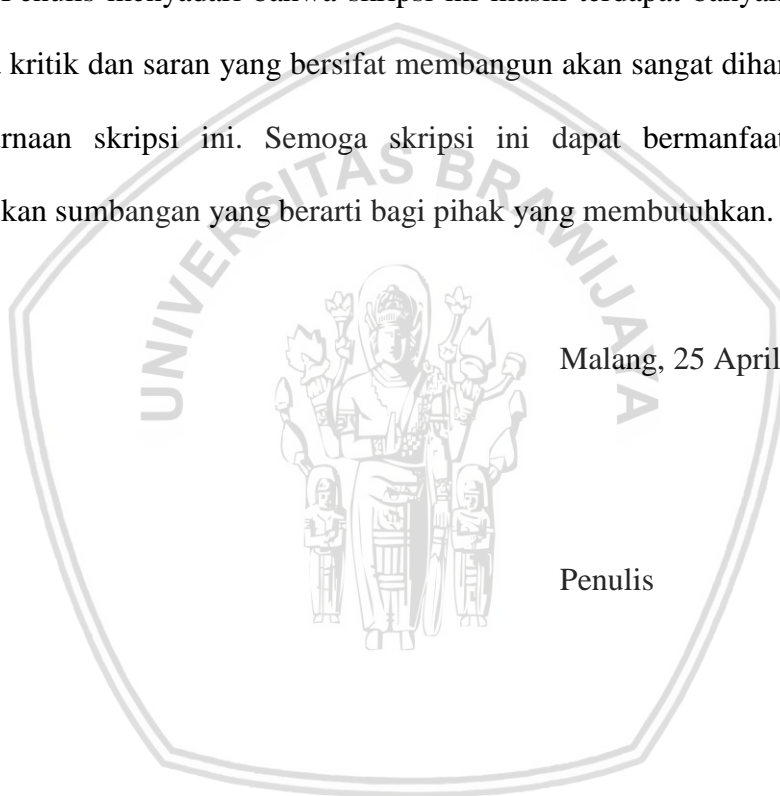
4. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Ibu Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia mengarahkan, mendukung, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis
7. Bapak dan Ibu Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung
8. Saudari-saudariku tercinta yaitu Recky Miliano Maximaro dan Deniar Rayya Nabila Keisha serta Keluarga Besarku yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa
9. Sahabatku yaitu Bittersweet (Devi Sheilaismaya, Tasyakurnia Laili Putri, Tisha Windianty Kusuma Putri dan Noer Inayah Mahsi), serta teman-teman Administrasi Publik 2014 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

10. Sweet Sugarku yaitu Rizki Pratama yang tidak bosan-bosannya mendengarkan keluh kesahku dan tetap memberikan semangat, doa, dan kasih sayangnya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
11. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 25 April 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
COVER.....	i
MOTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvxi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 12
A. Administrasi Publik.....	12
1. Pengertian Administrasi Publik.....	12
2. Fungsi Administrasi Publik.....	13
B. Pengembangan Kapasitas.....	13
1. Pengertian Pengembangan Kapasitas.....	13
2. Tujuan Pengembangan Kapasitas.....	15
3. Persyaratan Pengembangan Kapasitas.....	17
4. Tingkatan Dan Dimensi Pengembangan Kapasitas.....	18
5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas.....	20
C. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	22

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	22
2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	23
3. Jenis-jenis Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	25
4. Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	25
5. Tahap-tahap Dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	27
6. Program/bentuk Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	28
D. Pendidikan dan Pelatihan.....	32
1. Program Pendidikan Dan Pelatihan.....	32
2. Metode Pendidikan Dan Pelatihan.....	33
3. Sasaran Pendidikan Dan Pelatihan.....	37
4. Indikator Pendidikan Dan Pelatihan.....	37
5. Hambatan Pendidikan Dan Pelatihan.....	39

BAB III METODE PENELITIAN.....41

A. Jenis Penelitian.....	41
B. Fokus Penelitian.....	42
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	43
D. Jenis dan Sumber Data.....	44
E. Teknis Pengumpulan Data.....	46
F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Analisis Data.....	48
H. Keabsahan Data.....	50

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....53

A. Gambaran Umum Lokasi Dan Situs Penelitian.....	53
1) Gambaran Umum Kota Malang.....	53
a. Sejarah Kota Malang.....	54

b. Visi dan Misi Kota Malang.....	56
c. Pemerintahan.....	62
2) Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	67
a. Landasan Hukum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	67
b. Pelayanan Yang Diberikan Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	70
c. Aspek Keembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	71
d. Tugas, Pokok Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	73
e. Tujuan Dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	74
f. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	76
g. Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	84
b. Penyajian Data Hasil Penelitian.....	85
1) Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan Dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	85
a) Penentuan Kebutuhan.....	85
b) Penentuan Sasaran.....	91
c) Penentuan Program.....	93
d) Prinsip-Prinsip Belajar.....	94
e) Pelaksanaan Program.....	96
f) Identifikasi Manfaat.....	97
g) Penilaian Pelaksanaan Program.....	99
2) Faktor Yang Mempengaruhi Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan.....	100
a) Faktor Pendukung.....	100

1) Peraturan Pemerintah.....	100
2) Kemauan dan Kemampuan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi.....	102
b) Faktor Penghambat.....	102
1) Peserta.....	102
2) Pelatih.....	103
3) Fasilitas Pengembangan.....	103
4) Kurikulum.....	103
5) Dana Pengembangan.....	103
c. Pembahasan.....	105
1) Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan Dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	105
a) Penentuan Kebutuhan.....	105
b) Penentuan Sasaran.....	108
c) Penentuan Program.....	109
d) Prinsip-Prinsip Belajar.....	110
e) Pelaksanaan Program.....	110
f) Identifikasi Manfaat.....	111
g) Penilaian Pelaksanaan.....	113
2) Faktor Yang Mempengaruhi Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan.....	113
a) Faktor Pendukung.....	113
1) Peraturan Pemerintah.....	113
2) Kemauan Dan Kemampuan Badan Kepegawaian Daerah untuk mengelola anggaran yang minim.....	115
b) Faktor Penghambat.....	115
1) Peserta.....	115
2) Pelatih.....	116

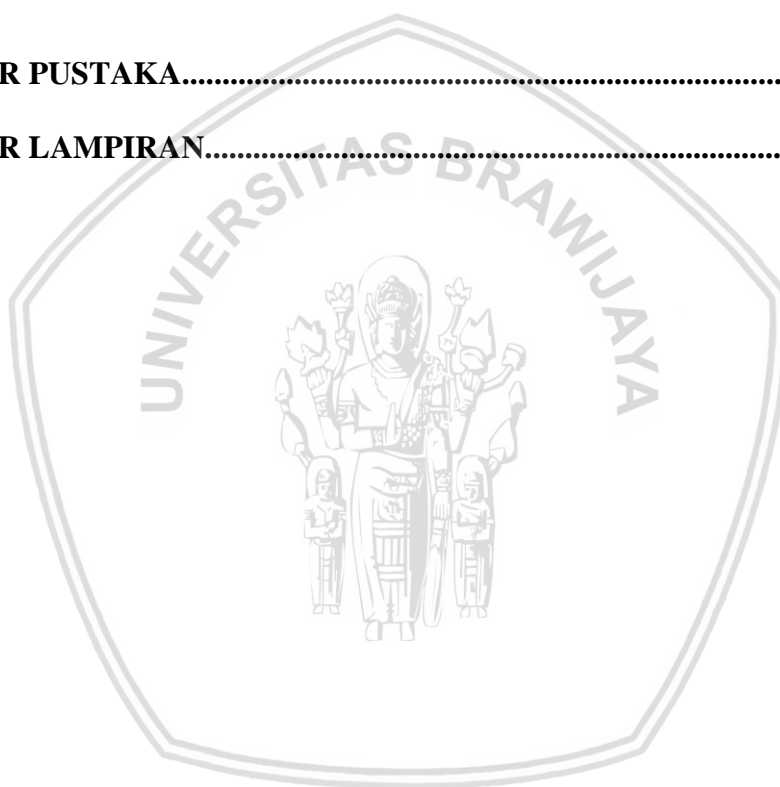
3) Fasilitas Pengembangan.....	116
4) Kurikulum.....	116
5) Dana Pengembangan.....	116

BAB V PENUTUP.....117

A. Kesimpulan.....	117
B. Saran.....	120

DAFTAR PUSTAKA.....122

DAFTAR LAMPIRAN.....124



DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
1. Data PNS menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal.....	84



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
1. Komponen- komponen Analisis Data Model Interaktif.....	49
2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	75
3. Pemberitahuan Dan Permohonan Data Usulan AKD.....	89



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur yang turut bertanggungjawab terhadap keberhasilan pelaksanaan dari usaha kegiatan pemerintah daerah mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting dalam organisasi, maka PNS sebagai sumber daya manusia yang ada disektor pemerintahan turut bertanggungjawab atas keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peran PNS sangat penting sebagai pelaksana dari kegiatan usaha pemerintah.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas pegawainya untuk bekerja secara profesional sesuai dengan bidangnya. Sedarmayanti (2003:106) mengemukakan bahwa: “tenaga profesional adalah tenaga yang benar-benar ahli dalam bidang tertentu yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan”. Berdasarkan pendapat diatas maka PNS perlu dibina dan dikembangkan terus menerus dengan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja disamping diarahkan agar bekerja dengan baik dan penuh semangat.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagai unsur yang paling utama dan paling atas dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan nasional yang efektif, efisien, profesional, dan akuntabel dalam pelayanan publik merupakan suatu hal yang mutlak sebagai kebutuhan dan prioritas pemerintah.

(Hasibuan:2002:69) menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan dari pengembangan yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pengembangan pegawai lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. Untuk membentuk sosok PNS yang profesional diperlukan diklat yang mengarah pada peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air; Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi. Mengingat demikian pentingnya diklat yang diberikan kepada para PNS, maka berbagai persiapan yang berkaitan dengan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan ini sangat membutuhkan perencanaan yang matang. Alternatif yang ditawarkan adalah melalui kegiatan yang biasa dikenal dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Tentunya berbagai kebutuhan pendukung untuk

mencapai sukses perlu benar-benar harus dipersiapkan dengan matang, guna menghindarkan kegagalan dalam pelaksanaan.

AKD menurut Brown (2002:569) merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan diklat sehingga dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melakukan analisis kebutuhan diklat merupakan dasar keberhasilan pelaksanaan program pelatihan. AKD digunakan untuk menentukan apakah diklat merupakan solusi yang tepat untuk masalah di tempat kerja. Dengan demikian analisis kebutuhan diklat merupakan proses yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Secara umum AKD didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat. AKD pada hakikatnya merupakan awal penentuan diklat yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya di suatu balai diklat. Keberadaan AKD sangat penting dalam menciptakan lahirnya program diklat namun tidak begitu dipertimbangkan karena alasan klasik yaitu dana terbatas. Berangkat dari fenomena yang terjadi, jika tidak dilakukan AKD terlebih dahulu, maka tidak akan lahir kegiatan diklat turunannya berupa

silabus/kurikulum, modul, perencanaan diklat, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat.

Diklat pada dasarnya diselenggarakan sebagai saran untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja *standard* atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan diklat merupakan alat untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu diklat. Selain itu dengan analisis kebutuhan diklat maka pihak penyelenggara diklat dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi instansi.

Peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap atau perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai setiap pegawai.

Tanggungjawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi pimpinan organisasi memiliki tanggungjawab atas penyampaian-penyampaian kebijakan umum dan prosedur-prosedur yang dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administratif terhadap pelaksanaan program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan *staff*. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai Negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat

profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS.

Pemerintah Kota Malang secara terus-menerus melaksanakan pengembangan kapasitas. Fokus pengembangan kapasitas di Kota Malang adalah pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Malang yang mempunyai peran serta dalam pengembangan sumber daya aparatur agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah. Sebagai salah satu SKPD yang mempunyai kewenangan di bidang kepegawaian, pada dasarnya kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terlihat dari sikap pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Namun pelaksanaan tupoksi harus disertai dengan kedisiplinan pegawai. Disiplin pegawai menjadi suatu hal yang penting karena disiplin pegawai akan menentukan kinerja organisasi apalagi bagi organisasi publik seperti halnya Badan Kepegawai Daerah Kota Malang.

Selama ini terdapat beberapa permasalahan yang menjadi pusat perhatian, berkenaan dengan peran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian, seperti yang dijelaskan Bapak Dr. Ferry Andriono, ST,M.Si, selaku Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pengembangan

Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
yaitu:

“Permasalahan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian adalah Diklat PNS yang belum optimal dalam meningkatkan kompetensi, kenaikan pangkat dan jabatan belum didasarkan prestasi kerja dan kompetensi, sistem penilai kerja belum obyektif, penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan”. (hasil wawancara, Senin 19 Februari 2018, jam 10.00 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bidang Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi).

Selain itu, ditambahkan oleh Bapak Siswo Adi, SH, selaku penyusun program penyelenggaraan diklat bahwa:

“Untuk menunjang kualitas pegawai, kami menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari bangku kuliah masing-masing pegawai, namun dalam penerapannya pendidikan pegawai semasa kuliah kurang sesuai dengan posisi/pekerjaan yang diberikan, sehingga perlu waktu untuk menyesuaikan kembali disinilah diklat sangat dibutuhkan”. Senin 19 Februari 2018, jam 10.30 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bidang Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi).

Berdasarkan beberapa permasalahan yang disebutkan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang diatas, dapat ditarik kesimpulan permasalahan dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian, diidentifikasi sebagai berikut: pertama, belum optimalnya diklat PNS dalam meningkatkan kompetensi. Kedua, kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi. Ketiga, sistem penilai kinerja belum obyektif. Keempat, penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Mengingat pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya aparturnya, maka diperlukan suatu pengembangan sumber daya aparatur agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan profesional dengan cara pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah.

Memperlihatkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Apa sajakah faktor yang mempengaruhi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan suatu kontribusi yang dapat diambil dari penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti tersebut dan penelitian tersebut bermanfaat bagi beberapa aspek. Adapun kontribusi yang diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini dapat bermanfaat memperluas wawasan dan memperkaya khazanah keilmuan di bidang Administrasi Publik, khususnya pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.

a. Bagi mahasiswa

1. Dapat menjadi acuan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian serupa dimasa yang akan datang.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pemikiran dan referensi kepustakaan dan pengetahuan di bidang Administrasi Publik bagi kegiatan selanjutnya

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

1. Memberikan manfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam merumuskan upaya-upaya pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk mengidentifikasi masalah serta alternatif-alternatif pemecahan masalah dalam pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi dunia akademik untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik lagi.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I Pendahuluan

Di dalam pendahuluan menguraikan tentang latar belakang penulis dalam pemilihan judul penelitian, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan dan manfaat dari penelitian baik manfaat teoritis agar nantinya skripsi ini dapat berguna di kemudian hari dan sistematika pembahasan yang mencakup mengenai uraian tentang substansi skripsi mulai dari Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan, serta Penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II Tinjauan Pustaka

Dalam kajian pustaka mencakup tentang teori dari berbagai literatur yang berkaitan dan mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan yang dibahas dalam penyesuaian skripsi ini, yang terdiri dari teori, konsep maupun pendapat yang dikemukakan oleh para ahli.

BAB III Metode Penelitian

Metodologi penelitian berisikan tentang rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV Hasil Dan Pembahasan

Dalam bab ini berisikan gambaran umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang beserta dat-datanya yang dapat dihimpun dari permasalahan yang dikaji sejak awal yang tercantum dalam fokus penelitian kemudian data yang telah terkumpul akan dianalisis lebih lanjut.

BAB V Penutup

Dalam kesimpulan ini mengenai hal-hal penting secara garis besar, sedangkan dalam saran diuraikan tentang masukan bagi instansi terkait sehingga penulis dapat memberikan kontribusi bagi instansi tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik memainkan sejumlah peran penting diantaranya adalah dengan menyelenggarakan pelayanan publik untuk mewujudkan salah satu tujuan utama dibentuknya negara yaitu mencapai kesejahteraan bagi masyarakat. Salah satu tugas administrasi adalah memberikan pelayanan yang baik terhadap kepentingan masyarakat untuk mengabdikan kepada kehendak rakyat.

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi menurut Siagian (2005:2) diartikan sebagai “kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Sedangkan publik secara global dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga, masyarakat, dan kelompok kepentingan”. Administrasi publik menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3) adalah “proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik atau administrasi negara dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan publik melalui proses kebijakan dan manajemen publik.

2. Fungsi Administrasi Publik

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN,2008) secara teoritis birokrasi pemerintah administrasi publik memiliki tiga fungsi utama yaitu:

- a. Fungsi pelayanan
Berhubungan dengan unit organisasi pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Fungsi utamanya, memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat.
- b. Fungsi pembangunan
Berhubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang tugas tertentu di sektor pembangunan. Fungsi utamanya, adalah *development function* atau fungsi pembangunan dan *adaptive function* atau fungsi adaptasi.
- c. Fungsi pemerintahan umum
Berhubungan dengan rangkaian kegiatan organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum (regulasi) termasuk di dalamnya menciptakan dan memelihara ketentraman dan ketertiban. Fungsinya lebih dekat pada fungsi pengaturan (*regulation function*).

Dengan ketiga fungsi tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi negara adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal-hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara. Terdapat hubungan interaktif antara administrasi negara dengan lingkungan sosialnya. Diantara berbagai unsur lingkungan sosial, unsur budaya merupakan unsur yang paling banyak mempengaruhi penampilan (*performance*) administrasi negara.

B. Pengembangan Kapasitas

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas

Aparatur selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena aparatur menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya

tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif aparatur sebagai tenaga kerja meskipun kekayaan sumber daya alamnya melimpah. Sumber daya alam dan alat-alat canggih tidak ada manfaatnya, jika peran aktif tenaga kerja tidak diikutsertakan. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan kapasitas terutama terhadap sumber daya aparatur sebagai wujud pembangunan sistem administrasi yang akuntabel, transparan, dan partisipatif terhadap rakyat.

Pengembangan Kapasitas merupakan salah satu konsep dasar yang berkembang cukup pesat sejak awal 1990-an khususnya sejalan dengan penurunan daya dukung (*resource*) baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi, dan efektivitas pembangunan dan sejenisnya. Pengembangan Kapasitas memberikan sebuah harapan yang baik khususnya dalam rangka mewujudkan tujuan, yaitu dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen publik menuju realisasi tujuan yang diharapkan.

Sebelum disajikan teoritis mengenai pengembangan kapasitas terlebih dahulu diuraikan mengenai kapasitas itu sendiri. Isu mendasar dalam pengembangan kapasitas adalah bagaimana mengartikan kapasitas tersebut. Milen (2006:12) menyebutkan kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisiensi, efektivitas dan terus menerus. Jadi pengembangan kapasitas merupakan proses agar individu, organisasi dan masyarakat mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan fungsi untuk memecahkan masalah. Milen (2006:14) menambahkan pengembangan kapasitas dapat diartikan secara sempit sebagai pelatihan meningkatkan pengetahuan dan kecakapan secara umum. Adapun kebanyakan

definisi dan tindakan kapasitas ini didasarkan pada konsep fundamental manajemen yang strategis.

2. Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Kapasitas

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi. Menurut Manullang (1980), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. menambah pengetahuan
2. menambah ketrampilan
3. merubah sikap

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1997), yaitu :

- a. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

- b. Meningkatkan produktivitas

Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang

bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

c. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

d. Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

e. Mengurangi turn over dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya adalah yaitu agar pegawai dapat

melakukan pekerjaan lebih efisien, agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai, agar pegawai lebih cepat berkembang, menstabilisasi pegawai. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para pegawai, harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawainya. Jadi tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

3. Persyaratan Pengembang Kapasitas

Menurut Yuwono (2003:3), ada beberapa persyaratan yang perlu diketahui sebelum sebuah program pengembangan kapasitas dilakukan, antara lain:

- a) Partisipasi
Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas. Guna mewujudkan hal tersebut, sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pengembangan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.
- b) Inovasi
Inovasi adalah bagian dari program pengembangan kapasitas, khususnya dalam menyediakan berbagai alternatif dan metode pengembangan kapasitas yang bervariasi dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pengembangan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena pengembangan kapasitas merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis searah dengan tuntutan publik yang kian tinggi.
- c) Akses terhadap informasi
Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikasih oleh pimpinan. Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pengembangan kapasitas. Sebaliknya pengembangan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.
- d) Akuntabilitas
Akuntabilitas diperlukan guna menjaga program pengembangan kapasitas juga harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada suatu

hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pengembangan kapasitas merupakan kegiatan yang legitimate, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan.

e) Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas organisasi. Kepemimpinan yang diisyaratkan dalam pengembangan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan terhadap orang lain (*respect to people*). Semakin pemimpin memberikan kepercayaan dan suasana kondusif pada staf untuk berkembang, maka akan semakin sukses program pengembangan kapasitas dalam sebuah organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa persyaratan pengembangan kapasitas bagi PNS yaitu yang pertama dengan adanya partisipasi dari semua golongan PNS yang ada di instansi guna keterlibatan semua pihak. Kedua yaitu novasi diperlukan untuk menciptakan ide ide yang baru guna menunjang ide yang sebelumnya. Ketiga yaitu informasi mempunyai peranan yang sangat penting untuk pengetahuan. Keempat pertanggungjawaban juga menjadi syarat penting untuk pegawai dalam mengemban tupoksinya. Terakhir yaitu kepemimpinan memegang peranan yang penting untuk memberikan kepercayaan dan suasana kondusif untuk pegawai berkembang.

4. Tingkatan Dan Dimensi Pengembangan Kapasitas

Secara umum pengembangan dan peningkatan kapasitas meliputi tiga (3) tingkatan agar dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan yaitu:

- a) Tingkat individu, yaitu tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/wawasan, sikap (*attitude*), etika dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi.
- b) Tingkat kelembagaan atau entitas, yaitu struktur organisasi, proses-proses pengambilan dalam organisasi, prosedur-prosedur dan mekanisme-

mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan-hubungan dan jaringan antar organisasi dll.

- c) Tingkat sistem, yaitu kerangka peraturan dan kebijakan-kebijakan yang mendukung atau membatasi tujuan-tujuan kebijakan tertentu.

Sebagai program yang banyak berhubungan dengan proyek pengembangan negara dunia ketiga, pengembangan kapasitas telah menjadi bagian pembahasan dalam lembaga internasional; memberi rujukan pengembangan kapasitas yang berdimensi pada: a) mandat dan struktur legal, b) struktur kelembagaan, c) pendekatan manajerial, d) kemampuan organisasi dan teknis, e) kemampuan fiskal lokal, f) aktivitas-aktivitas program.

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) dalam Milen (2006:22) menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan yang menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi, meliputi:

- a. Tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas, dan kegiatan pada organisasi. Dalam pengembangan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama yaitu perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi.
- b. Tingkatan organisasi, upaya pengembangan kapasitas (capacity building) berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu unsur perangkat keras (hardware) organisasi meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran, dan unsur perangkat lunak (software) organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, dan sumberdaya informasi.
- c. Tingkatan individu adalah individu sebagai sumberdaya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya, baik pengetahuan, kompetensi, ketrampilan, maupun etika kerja.

Menurut Keban (2000), pengembangan kapasitas memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu:

- 1) Pengembangan sumber daya manusia. Dapat dilihat sebagai suatu unsur strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja.
- 2) Pengembangan kelembagaan, merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu: a) menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang jelas; b) memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan; c) mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas, tingkat desentralisasi dan otonomi yang lebih tepat, dan d) melaksanakan tugas-tugas manajerial agar lebih efisien, efektif, fleksibel, adaptif, dan lebih berkembang.
- 3) Pengembangan jaringan kerja, merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan bekerja sama atau kolaborasi dengan pihak-pihak luar dengan prinsip saling menguntungkan.

Dengan penelitian ini peneliti berfokus pada pengembangan sumber daya manusia atau dalam istilah pemerintahan disebut sumber daya aparatur. Sumber daya aparatur merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi, manusialah yang membuat sumber daya yang lainnya seperti finansial, fisik dan teknologi dalam organisasi tersebut bermanfaat atau tidak. Tanpa manusia maka sebuah organisasi tidak dapat menjalankan visi, misi serta mencapai tujuannya.

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Fakto-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Menurut Yuwono (2003:6), faktor yang mempengaruhi program pengembangan kapasitas, meliputi:

- a. Komitmen Bersama (*Collective Commitments*) Penguatan kapasitas memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak yang terlibat dan menjadi modal dasar yang harus terus-menerus ditumbuhkembangkan dan

- dipelihara secara baik. Komitmen ini meliputi seluruh komponen yang ada dalam organisasi.
- b. Kepemimpinan yang Kondusif (*Conducive Leadership*) Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus didorong kepemimpinan yang dinamis untuk mengatasi tantangan ke depan yang semakin berat dan realitas keterbatasan sumberdaya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif membuka kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas.
 - c. Reformasi Peraturan Dalam sebuah organisasi harus disusun peraturan yang mendukung upaya pengembangan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten.
 - d. Reformasi Kelembagaan Reformasi kelembagaan menunjuk kepada bagian struktural dan kultural. Maksudnya adalah adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas.
 - e. Pengakuan Kekuatan dan Kelemahan yang Dimiliki Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat disusun program pengembangan kapasitas yang baik.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Komitmen bersama yang berkelanjutan menjadi dasar terselenggaranya program pembangunan kapasitas pesonal. Dalam lembaga atau organisasi pemimpin merupakan orang yang memiliki andil besar dalam upaya membawa bawahannya ke arah kemajuan dalam wujud penciptaan peningkatan kemampuan. Penyelenggaraan peraturan yang kondusif dapat menciptakan berkembang dengan baik kegiatan pengembangan kapasitas. Sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan mempermudah terselenggaranya program pengembangan kapasitas personal ataupun organisasi.

C. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggungjawab profesional dan teknisnya. Menurut Handoko (2003:104) yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya aparatur yaitu:

“usaha manajemen dalam menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Usaha yang dimaksud meliputi upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian”.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson yang menyatakan bahwa “pengembangan sumber daya aparatur dapat dilihat sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai jenis penugasan” (Mathis dan Jackson, 2002:44)

Pendapat lain mengatakan pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pegawai (Gomes, 2003:197). Kesempatan tersebut tidak terbatas pada upaya perbaikan *performance* pegawai pada pekerjaannya yang sekarang.

Memperhatikan pengertian diatas, maka pengertian pengembangan kapasitas sumber daya aparatur adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggungjawab dan profesional di waktu yang akan datang.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Adapun tujuan dari pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:70-71) adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja: dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi: pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.
- c. Kerusakan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikenakan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan: pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral: dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Karir: dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
- h. Konseptual: dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*nya lebih baik.
- i. Kepemimpinan: dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja dengan vertikal dan horizontal semakin humoris.
- j. Balas jasa: dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen: pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan lebih bermutu.

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1997), yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk. Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diterapkan oleh organisasi.
2. Meningkatkan produktivitas dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja. Dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.
4. Meningkatkan komitmen karyawan. Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Mengurangi turn over dan absensi. Dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya penurunan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan tujuan-tujuan yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia akan memberikan manfaat yang sangat jelas baik bagi organisasi itu sendiri, pegawai, serta masyarakat konsumen dari organisasi tersebut.

3. Jenis-Jenis Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2010:72) di bagi menjadi dua, yaitu:

- f. Pengembangan secara informal
Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Pengembangan secara maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.
- g. Pengembangan secara formal
Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik sifatnya nonkarir maupun untuk meningkatkan karir seorang karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu jenis-jenis pengembangan dilihat dari aspek pelaksanaannya menyangkut pengembangan secara formal dan informal. Keduanya bertujuan untuk memberi pemahaman dan peningkatan *skill* pegawai.

4. Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Menurut Grindle (1997:13), alasan dibutuhkan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur adalah:

“initiatives to develop human resources generally seek to increase the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities (langkah-langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya diperlukan guna meningkatkan kapasitas individu

agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya baik secara teknis maupun profesional)”.
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Faktor-faktor yang mendasari pentingnya kebijakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan pegawai menurut Islamy (2001) yang mengutip pendapat O.

G. Stahl adalah sebagai berikut:

- a) *Learning is a lifelong process*, tidak ada batas waktu bagi seseorang untuk berhenti belajar. Setiap orang harus belajar dan belajar dari lingkungan, koleganya, atasannya, bawahannya ataupun dari siapa saja dan kapan saja.
- b) *The job it self formidable instrument for training*, setiap pegawai bisa belajar ditempat kerjanya masing-masing. Misalnya dengan pindah penugasan dari suatu bagian ke bagian lain, pegawai bisa belajar dan memperoleh pengalaman kerja baru selain itu juga untuk memperisapkan pegawai guna memperoleh tanggungjawab yang lebih besar.
- c) *Another instument of training is found in the very process of administration*, pelatihan juga bisa diperoleh ketika pegawai mengerjakan pekerjaannya sendiri atau ketika pegawai memperoleh limpahan tanggungjawab dari atasannya, sehingga ia bisa belajar dari pengalamannya sendiri untuk bisa tumbuh dan berkembang.
- d) *There is great advantage in introducing fresh new and even controversional takes into an organization*, pengalaman dan kesempatan belajar tidak bisa diperolehh dari gagasan baru, segar bahkan kontroversional dari berbagai pihak luar (misalnya para tokoh yang berpengaruh, pendemo, dll) ke organisasi. Semuanya itu bisa memberikan pengalaman yang luas bagi pegawai, sehingga dipakai untuk meningkatkan kinerja dari pegawai yang berangkutan.

Menurut Siagian (2005:198-202), faktor yang mempengaruhi untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur pada dasarnya timbul karena empat alasan utama yaitu:

- 1) Pengetahuan pegawai yang perlu pemutakhiran. Kadaluaasaan pengetahuan dan keterampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan “tuntutan zaman”.
- 2) Tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nali sosial budaya.
- 3) Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hak dalam memperoleh pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria lainnya.

- 4) Kemungkinan perpindahan pegawai. Dalam hubungan ini yang sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah bahwa perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena suatu program yang berhasil baik.

Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting, maka dari itu bagian pengelolaan sumber daya aparatur harus segera mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah seperti sikap, kebiasaan, tingkat prestasi kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang tidak benar atau tidak sesuai lagi.

5. Tahap-Tahap Dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Menurut Siagian (2010:186-190) terdapat tujuh langkah-langkah yang ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Penentuan kebutuhan
Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.
- b. Penentuan sasaran
Penentuan sasaran dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus dinyatakan secara jelas dan sekongkrit mungkin. Hal ini gunanya sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.
- c. Penentuan program
Dalam program pelatihan dan pengembangan harus diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru.
- d. Prinsip-prinsip belajar
Hal ini diterapkan agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat.
- e. Pelaksanaan program

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan dan diatur sesuai dengan kebutuhan yang ada guna mewujudkan tujuan organisasi.

f. Identifikasi manfaat

Mengidentifikasi manfaat dari pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia baik bagi organisasi maupun bagi pegawai.

g. Penilaian pelaksanaan program (evaluasi)

Hal ini dilakukan untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan serta untuk mengukur berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan menurut Hariandja (2002:174) terdapat beberapa proses/kegiatan yang efektif, yaitu:

1. Menganalisa kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan harus ditetapkan terlebih dahulu langkah-langkah sebelum melakukan pengembangan. Langkah-langkah pengembangan itu sendiri kemudian penentuan sasaran dilanjut dengan menentukan program dan pengimplementasian program hingga evaluasi program tersebut. Hal ini diperlukan agar berbagai manfaat dalam program pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin.

6. Program /Bentuk Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

a. Diklat, Promosi dan Mutasi

1) Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas

kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Sedangkan pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Pelatihan berbuhungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaan (Widjaja, 1995:75).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan itu instrumen yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur (pengetahuan, perilaku, dan keahlian) dan koreksi terhadap kelemahan kinerja, tujuannya agar kinerja dapat meningkat dan produktivitas Sumber Daya Aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi.

b. Promosi

1) Pengertian Promosi

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right man in the right place*).

Pengertian promosi jabatan menurut Hasibuan (2010:108)

“adalah promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar”.

Hal ini berarti seseorang memperoleh promosi jabatan akan memiliki wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar karena memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Selain itu efek yang ditimbulkan adalah hak, status, dan penghasilan

yang berupa upah/gaji dan tunjangan lainnya akan bertambah dibandingkan dengan jabatan yang diperoleh sebelumnya.

Sementara itu Moekijat (1991:101) mengungkapkan pengertian dari promosi jabatan, yaitu: promosi jabatan adalah:

“kemajuan yang diperoleh sebagai pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dimaksud dipandang dari sudut tanggungjawab yang lebih berat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan yang terpenting adalah penambahan jumlah gaji atau upah”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memberikan peranan yang penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi tujuan yang selalu diharapkan bagi perusahaan dengan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berhak memperoleh promosi jabatan harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena karyawan tersebut akan memiliki tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya.

2) Tujuan promosi

Menurut Hasibuan (2002:127) bahwa promosi diantaranya bertujuan untuk:

- (a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- (b) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi.
- (c) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- (d) Merangsang peningkatan semangat kerja serta kepuasan pribadi karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat.

- (e) Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada karyawan.

Adapun menurut pendapat yang dikemukakan oleh Moekijat (1984:154) beliau mengatakan bahwa promosi mempunyai dua tujuan utama, yaitu:

- (1) Bagi organisasi, promosi merupakan suatu metode untuk menyelesaikan tenaga kerjanya dengan kebutuhan-kebutuhan yang berubah. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan melalui penerikan tenaga kerja dari laur organisasi atau instansi. Akan tetapi cara ini pada umumnya tidak efisien.
- (2) Bagi pegawai, promosi merupakan suatu aat pembentukan moril yang sangat berguna.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan promosi pegawai yakni untuk mendapatkan pegawai yang ahli sesuai dengan jabatan yang diembannya, untuk memberikan semnagat serta mengembangkan kemampuan pegawai agar dapat meingkatkan produktivitas kerja.

c. Mutasi

a) Pengertian Mutasi

Mutasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Nitisemito (1992:71) yang mengemukakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Dessler (1997:62) bahwa mutasi berarti beralih dari satu jabatan ke jabatan lain, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkat.

Sedangkan menurut pendapat Moekijat (1991:107) bahwa:

“pemindahan dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam satu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatannya tidak lebih atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Dengan kata lain, pemindahan adalah suatu perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau suatu penurunan”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi merupakan kegiatan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sepadan, atau dengan kata lain mutasi merupakan bentuk pemindahan pegawai secara horizontal yang tidak menimbulkan perubahan terhadap kekuasaan, gaji, dan tanggungjawab pegawai yang dipindahkan.

D. Pendidikan Dan Pelatihan

1. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan tanggungjawab bagian kepegawaian dan personalia (pimpinan) langsung. Pimpinan mempunyai tanggungjawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pendidikan dan pelatihan pegawai. Adapun tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Simamora dkk (2013:174) yaitu:

- (a) Memperbaiki kinerja
- (b) Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
- (c) Membantu memecahkan persoalan operasional
- (d) Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi
- (e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi
- (f) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Wusanti (1989:60), tujuan pendidikan dan pelatihan, yaitu:

- (a) Menambah pengetahuan pegawai
- (b) Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan pegawai

- (c) Mengubah dan membentuk sikap pegawai
- (d) Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai
- (e) Mempermudah pengawasan pegawai
- (f) Mempertinggi stabilitas pegawai

Menurut Wursanto (1989:60) ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

- (1) Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai
- (2) Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai
- (3) Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik
- (4) Dengan pendidikan dan pelatihan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya aparatur, baik pada tingkatan individu maupun organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dengan baik.

2. Metode Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai

Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan metode pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*, program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

(a) *Off the job training*

Pada umumnya pendekatan pelatihan diluar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu:

- (1) *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus diluar organisasi terkait dengan analisis kasus, simulasi maupun metode pembelajaran lainnya.
- (2) *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program-program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain.
- (3) *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997:342).

(b) *On the job training*

Pendekatan on the job training adalah bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja melakukan adaptasi dengan pekerjaan menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain (Smith, 2000). Menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode *on the job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam, yaitu:

(1) *Job instruction training* (training instruksi pekerjaan)

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.

(2) *Apprenticeship*

Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan, pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktiksi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standart format.

(3) *Internship and Assistanships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *opprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntun pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship* training adalah magang.

(4) *Job rotation and transfer*

Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknis. Pelatihan ini terdapat dua kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberikan orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

(5) *Junior Boards and Committee Assignments*

Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

(6) *Coaching and Counselling*

Pendekatan ini menurut Sule dan Saefullah (2009:205) dalam bentuk *coaching* dan *counseling* yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator

atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach* mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbing adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan. Seperti modeling, ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar. Dalam konteks perilaku, pembimbingan dapat dicapai dengan fasilitator/*coach* selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

3. Sasaran Pendidikan Dan Pelatihan

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam Peraturan Pemerintah adalah:

1. Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS,
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi,
4. Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

4. Indikator Pendidikan Dan Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangku Negara (2005), diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instrukturpun harus benar-benar baik untuk mengikuti pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

5. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

5. Hambatan Pendidikan Dan Pelatihan

Dalam melaksanakan pengembangan pegawai, ada beberapa kendala-kendala yang harus dihadapi organisasi. Menurut Hasibuan (2007:85-86), kendala-kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit di dapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas pengembangan

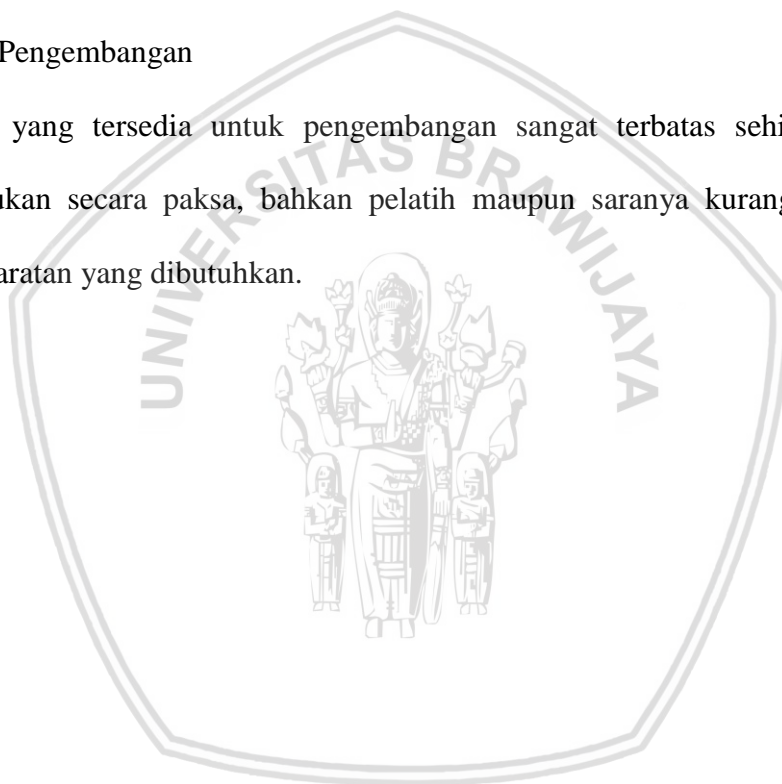
Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik. hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai

4) Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta

5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun saranya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian diperlukan suatu metode penelitian yang mempunyai fungsi untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian serta untuk mengadakan pendekatan terhadap objek yang akan diteliti. Metode penelitian menurut Nazir (2002:52) adalah bagaimana secara berurutan suatu penelitian yang dilakukan, yaitu dengan alat apa dan prosedur bagaimana suatu penelitian dilakukan.

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikaitkan dengan topik yang diteliti dan supaya mempermudah dalam upaya pencarian data sehingga mampu memberikan informasi yang valid dan relevan dengan masalah yang akan diteliti guna memperlancar penyusunan skripsi, maka jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif.

Penelitian ini merupakan studi kasus tentang pelaksanaan pengembangan kapasitas sumbu daya manusia (aparatur). Studi adalah penelitian tentang suatu obyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas yang dilakukan secara terperinci dan mendalam (Nazir 1998:66). Tujuannya adalah melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu.

Dengan demikian penelitian ini berupaya mendeskripsikan, menguraikan, menginterpretasikan permasalahan serta kemudian mengambil kesimpulan dari permasalahan tersebut yang disajikan dalam bentuk tulisan secara sistematis tentang analisis kebutuhan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Pembatasan fokus penelitian sangat penting berkaitan dengan masalah maupun data yang akan dikumpulkan dan diolah kemudian dianalisis. Dengan demikian agar penelitian lebih terarah dan lebih mudah dalam pengambilan datanya maka terlebih dahulu ditetapkan fokus penelitian.

Dengan demikian peneliti memberikan batasan fokus penelitian menurut Siagian (2010) yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui pendidikan dan pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan:

- a. Penentuan Kebutuhan
- b. Penentuan Sasaran
- c. Penentuan Program
- d. Prinsip-Prinsip Belajar
- e. Pelaksanaan Program
- f. Identifikasi Manfaat
- g. Penilaian Pelaksanaan Program

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui pendidikan dan pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

a. Faktor Pendukung

- 1) Peraturan Pemerintah
- 2) Kemauan dan Kemampuan Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi dalam mengelola anggaran yang minim

b. Faktor Penghambat

- 1) Peserta
- 2) Pelatih
- 3) Fasilitas pembangunan
- 4) Kurikulum
- 5) Dana Pengembangan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana sebenarnya peneliti melakukan penelitian. Bogdan dan Taylor (1992:34) berpendapat bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang di dalamnya terdapat persoalan substantif dan teoritik ntuk penelitian ini, maka Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengangkat serta menangkap keadaan yng sebenarnya dari obyek yang akan

diteliti untuk memperoleh data yang valid dan akurat. Situs penelitian harus dipilih secara cermat sehingga relevan dengan tujuan penelitian. Pada penelitian ini, situs penelitian yang diambil adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperoleh melalui sumber data merupakan informasi yang sangat penting sebagai usaha mencapai penyelesaian masalah dalam penelitian. Sumber data orang atau dokumen yang terkait langsung dengan permasalahan penelitian yang dipilih peneliti sebagai informasi. Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh langsung dari lapangan dari aktor-aktor yang terlibat langsung dalam proses pelayanan, serta pihak-pihak yang terkait dimana peneliti dapat memperoleh informasi dan data yang diperlukan. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah:
 - a) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - b) Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi
 - c) Kepala bidang mutasi

- d) Kepala bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan
- e) Peserta Diklat

2. Data sekunder adalah data yang secara tidak langsung dapat memberikan informasi dan pendukung kepada peneliti dimana data tersebut merupakan hasil kegiatan dari orang lain, hal ini berarti peneliti tidak mengusahakan sendiri pengumpulannya secara langsung, sumber data sekunder ini antara lain berupa dokumen serta laporan-laporan resmi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, data-data pendukung lainnya yang berkaitan dengan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan sumber data yang diharapkan mendukung informasi yang diperlukan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

1. Informan

Dalam hal peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan obyek yang akan diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak di dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu pegawai pada Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi.

2. Dokumen

Data yang diujulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sepenuhnya data asli. Data ini merupakan informasi dalam bentuk catatan-catatan resmi semisal

analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh bidang pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Dalam mengumpulkan data penelitian penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Survei pendahuluan (*Preliminary Survey*) yaitu meliputi survei-survei pendahuluan yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan gambaran umum dari aktivitas Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) penelitian ini dilakukan dengan maksud agar diperoleh pengertian teoritis sebagai bahan yang mendasari pengumpulan data di lapangan serta sebagai bahan dasar pembahasan, dilakukan dengan cara membaca, membahas dan menelaah literatur yang berhubungan dengan pengembangan kapasitas aparatur termasuk literatur yang diperoleh dari internet.
3. Penelitian Lapangan
 - a) **Purposive sampling** adalah salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri

husus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan penjelasan purposive sampling tersebut, ada dua hal yang sangat penting dalam menggunakan [teknik sampling](#) tersebut, yaitu non random sampling dan menetapkan ciri khusus sesuai tujuan penelitian oleh peneliti itu sendiri.

- b) Observasi yaitu proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung maupun tidak langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan sistematis terhadap fenomena yang diteliti, dalam hal tersebut menggunakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- c) Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang berkala dari arsip-arsip yang mendukung fokus penelitian. Data-data ini dapat bersumber dari bahan-bahan tertulis, dokumen-dokumen, laporan-laporan resmi, peraturan perundang-undangan, tulisan ilmiah atau arsip-arsip pendukung lainnya.

F. Instrumen Penelitian

Berdasarkan metode pengumpulan data diatas, maka instrumen yang dilakukan oleh peneliti menurut Sugiyono (2008) yaitu:

- a) Peneliti sendiri yang merupakan alat pengumpul data utama, terutama dala proses wawancara dan analisis data. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri. Dengan berperan sebagai

instrumen utama diharapkan peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang sedang terjadi mengenai aya yang diteliti di saat itu peneliti menggunakan alat panca inderanya untuk melakukan pengamatan langsung fenomena-fenomena yang sedang terjadi di lapangan.

- b) Pedoman wawancara atau interview guide yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan pada informan. Hal ini berguna dalam mengarahkan peneliti dalam pengumpulan data terutama dalam melakukan wawancara.
- c) Perangkat penunjang yang meliputi buku catatan lapangan dan alat tulis menulis yang digunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.

G. Analisis Data

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:32) analisis data terdiri dari tiga komponen kegiatan, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Adapun komponen analisis data interaktif yang digunakan yaitu sebagai berikut:

a) Pengumpulan Data

Dalam tahapan pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu melalui wawancara, observasi atau pengamatan, serta

dokumentasi. Wawancara dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sedangkan pengumpulan data melalui obesrvasi serta dokumentasi juga dilakukan untuk menunjang dan memperkuat data yang disampaikan melalui wawancara.

b) Kondensasi Data

Setelah peneliti melakukan pengumpulan data, data tersebut kemudian ditelaah. Dalam tahapan ini, peneliti mengabaikan data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian. Sehingga data dalam tahapan ini hanya berhubungan dengan judul penelitian.

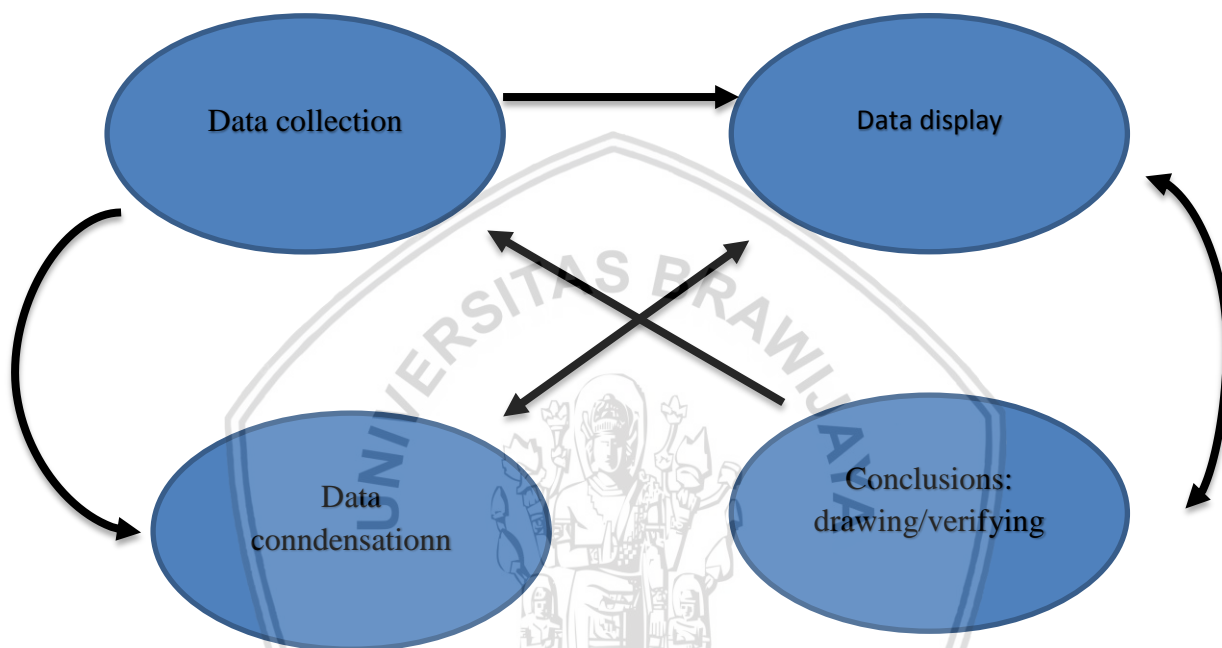
c) Penyajian Data

Penyajian data berisi kumpulan infomasi dalam bentuk laporan yang didapatkan dari situs penelitian. Penyajian data juga diikuti dengan analisis data. Di dalam analisis data, data yang telah disajikan kemudian ditelaah dan dibandingkan dengan teori yang berkaitan dengan fokus penelitian, sehingga data yang disajikan dapat memberikan pengetahuan dan kekayaan informasi.

d) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan sepanjang pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk meninjau ulang catatan lapangan agar dapat menemukan makna dari data yang didapat yaitu mencari pola, tema, hubungan yang sama, hal-hal yang sering muncul, hal-hal yang jarang muncul serta hal-hal lainnya untk menemukan

suatu kesimpulan sementara. Dari kesimpulan sementara tersebut peneliti akan berusaha untuk menarik suatu kesimpulan yang bersifat final.



Gambar 1

Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33)

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu upaya untuk menghasilkan tanggapan dari informasi untuk dapat merespon jawaban yang diinginkan dengan tujuan klarifikasi, eksplorasi lebih lanjut, dan contoh-contoh (Connaway, 2010). Lincoln dan Guba dalam Emzie (2012:79) mengajukan

empat kriteria untuk menilai kualitas penelitian kuantitatif, empat kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Derajat kepercayaan/kredibilitas

Kriteria ini melibatkan penetapan hasil kualitatif dapat dipercaya berdasarkan perspektif partisipasi dalam penelitian. Hakikatnya, tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan dan memahami fenomena yang menarik dari sudut pandang partisipan. Derajat kepercayaan yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan mencari narasumber yang berkaitan dengan Pengembang Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2. Keterlihan/transferabilitas

Keteralihan berbagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Keteralihan tersebut dapat dilakukan berdasarkan upaya peneliti untuk mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dengan konteks yang sama. Peneliti bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Sehingga dalam menguji keabsahan data secara keteralihan ini peneliti menghubungkan antara satu narasumber dengan narasumber lain yang berkaitan.

3. Ketergantungan/dependabilitas

Uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. hal tersebut dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing yang melakukan audit terhadap

keseluruhan aktivitas peneliti. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan (Sugiyono, 2012:131). Sehingga, diperlukan audit atau pemeriksaan terhadap karya ini secara cermat dan berkala. Auditor dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing yaitu Firda Hidayati, S.Sos, M.PA, D.PA serta dosen penguji.

4. Kepastian/konfirmabilitas

Kriteria konformabilitas atau objektivitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian dapat dikonfirmasi oleh orang lain. Peneliti mendokumentasikan prosedur untuk mengecek kembali seluruh data yang dilakukan peneliti. Tahapan ini merupakan tahapan konfirmasi data yang dilakukan dengan dosen pembimbing dan diberikan arahan dan kepastian bahwasannya penelitian ini telah berjalan dengan baik dan benar.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan dengan batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
- 2) Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- 3) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- 4) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara $22,7^{\circ}\text{C}$ – $25,1^{\circ}\text{C}$. Sedangkan suhu maksimum mencapai $32,7^{\circ}\text{C}$ dan suhu minimum $18,4^{\circ}\text{C}$. Rata kelembaban udara berkisar 79% – 86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti

umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Pebruari, Nopember, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September Curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli. Sedangkan keadaan tanah di wilayah Kota Malang, antara lain :

- 1) Alluvial kelabu kehitaman dengan luas 6,930,267 Ha.
- 2) Mediteran coklat dengan luas 1.225.160 Ha.
- 3) Asosiasi latosol coklat kemerahan grey coklat dengan luas 1.942.160 Ha.
- 4) Asosiasi andosol coklat dan grey humus dengan luas 1.765,160 Ha

Struktur tanah pada umumnya relatif baik, akan tetapi yang perlu mendapatkan perhatian adalah penggunaan jenis tanah andosol yang memiliki sifat peka erosi. Jenis tanah andosol ini terdapat di Kecamatan lowokwaru dengan relatif kemiringan sekitar 15 %.

a. Sejarah Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard dan kawasan sekitarnya, hanya dinikmati oleh keluarga-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang

menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Pada tahun 1879, di Kota Malang mulai berpotensi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama untuk ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan perkembangan tersebut diatas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meingkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan. Sekilas sejarah Pemerintahan Kota Malang sebagai berikut:

1. Malang merupakan sebuah kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.

2. Tahun 1767 kompeni memasuki kota.
3. Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda dipusatkan di sekitar kali Brantas.
4. Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen.
5. Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat kota didirikan dan kota didirikan alun-alun di bangun.
6. 1 April 1914 Malang diterapkan sebagai Kotapraja.
7. 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang.
8. 21 September 1945 Malang masuk wilayah Republik Indonesia.
9. 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda.
10. 2 Maret 1947 Pemerintah Republic Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
11. 1 Januari 2001, menjadi Pemerintah Kota Malang.

b. Visi Dan Misi Kota Malang

Visi Kota Malang Periode 2013-2018

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Selain Visi tersebut di atas, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ditentukannya Peduli Wong Cilik sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Sebagai semangat, kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa

kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang.

Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Hal ini adalah penerjemahan langsung dari konsep Islam mengenai baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur (negeri yang makmur yang diridhoi oleh Allah SWT).

Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.

Masing-masing akronim dari BERMARTABAT tersebut akan dijelaskan sebagai berikut: Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (clean governance) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.

Makmur, Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013 – 2018.

Adil, Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil juga dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-

tengah masyarakat, Pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

Religius-toleran, Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.

Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

Aman, Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan.

Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

Berbudaya, Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.

Asri, Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa kecuali.

Terdidik, Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan

mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa tergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Misi Kota Malang Periode 2013-2018

- 1) Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan.

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan pendidikan.

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan kesehatan.

- 2) Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perekonomian daerah melalui penguatan sektor koperasi dan usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, serta pariwisata daerah.

Tujuan 2: Terwujudnya perluasan kesempatan kerja.

Tujuan 3: Terwujudnya ketersediaan dan akses pangan.

- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perlindungan terhadap masyarakat renta dan pengentasan kemiskinan.

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan dan peran perempuan serta terjaminnya pengarusutamaan gender.

Tujuan 3: Terwujudnya peningkatan kualitas kerukunan sosial masyarakat.

- 4) Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan daya dukung kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas infrastruktur dan daya dukung kota.

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan tertib pemanfaatan ruang kota sesuai peruntukannya.

- 5) Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Tujuan 1: Terwujudnya transparansi dan akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah.

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

c. Pemerintahan

Sekretariat Daerah Kota Malang terdiri atas tiga asisten pemerintahan yaitu: asisten pemerintahan, asisten pembangunan, dan asisten umum. Sedangkan keseluruhan Pemerintahan Kota Malang memiliki 10 Bagian, 8 Badan dan Kantor, 19 Dinas, 5 Kecamatan, dan 57 Kelurahan yang masing-masing saling terkait untuk menjalankan pemerintahan di Kota Malang, terdiri dari yaitu:

Bagian:

1. Bagian Humas
2. Bagian Kesejahteraan Rakyat Dan Kemasyarakatan
3. Bagian Hukum
4. Bagian Pengembangan Perokonomian
5. Bagian Umum
6. Bagian Organisasi
7. Bagian Sumberdaya Alam Dan Pengembangan Infrastruktur
8. Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa
9. Bagian Pemerintahan
10. Bagian Keuangan

Badan Dan Kantor:

1. Inspektorat
2. Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pengembangan
3. Badan Pelayanan Pajak Daerah
4. Badan Kepegawaian Daerah
5. Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik
6. Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah
7. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
8. Satuan Polisi Pamong Praja

Dinas:

1. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
2. Dinas Perdagangan
3. Dinas Komunikasi Dan Informasi
4. Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata
5. Dinas Tenaga Kerja
6. Dinas Perindustrian
7. Dinas Pendidikan
8. Dinas Kesehatan
9. Dinas Perhubungan
10. Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan
11. Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman
12. Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang
13. Dinas Sosial
14. Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro
15. Dinas Kepemudaan Dan Olahraga
16. Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
17. Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak,
Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana
18. Dinas Lingkungan Hidup
19. Dinas Perpustakaan Umum Dan Arsip Daerah

Kecamatan Dan Kelurahan:

1. Kecamatan Klojen

- a. Kelurahan Klojen
- b. Kelurahan Rampal Celaket
- c. Kelurahan Samaan
- d. Kelurahan Kidul Dalem
- e. Kelurahan Sukorejo
- f. Kelurahan Kasin
- g. Kelurahan Oro-Oro Dowo
- h. Kelurahan Bareng
- i. Kelurahan Gading Kasri
- j. Kelurahan Penanggungan
- k. Kelurahan Kauman

2. Kecamatan Blimbing

- a. Kelurahan Blimbing
- b. Kelurahan Balarjosari
- c. Kelurahan Arjosari
- d. Kelurahan Purwodadi
- e. Kelurahan Polowijen
- f. Kelurahan Pandanwangi
- g. Kelurahan Purwantoro
- h. Kelurahan Bunulrejo
- i. Kelurahan Kesatrian



- j. Kelurahan Polehan
- k. Kelurahan Jodipan
- 3. Kecamatan Lowokwaru
 - a. Kelurahan Tasikmadu
 - b. Kelurahan Tunggulwulung
 - c. Kelurahan Merjosari
 - d. Kelurahan Tlogomas
 - e. Kelurahan Dinoyo
 - f. Kelurahan Sumbersari
 - g. Kelurahan Ketawanggede
 - h. Kelurahan Jatimulyo
 - i. Kelurahan Tunjungsekar
 - j. Kelurahan Mojolangu
 - k. Kelurahan Tulusrejo
 - l. Kelurahan Lowokwaru
- 4. Kecamatan Sukun
 - a. Kelurahan Ciptomulyo
 - b. Kelurahan Gadang
 - c. Kelurahan Bandungrejosari
 - d. Kelurahan Sukun
 - e. Kelurahan Tanjungrejo
 - f. Kelurahan Pisang Candi
 - g. Kelurahan Bandulan

- h. Kelurahan Karang Besuki
- i. Kelurahan Mulyorejo
- j. Kelurahan Bakalan Krajan
- k. Kelurahan Kebonsari
- 5. Kecamatan Kedungkandang
 - a. Kelurahan Kotalama
 - b. Kelurahan Merogosono
 - c. Kelurahan Bumiayu
 - d. Kelurahan Wonokoyo
 - e. Kelurahan Buring
 - f. Kelurahan Kedungkandang
 - g. Kelurahan Lesanpuro
 - h. Kelurahan Sawojajar
 - i. Kelurahan Madyopuro
 - j. Kelurahan Cemorokandang
 - k. Kelurahan6 Arjowinangun
 - l. Kelurahan Tlogowaru

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Landasan Hukum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

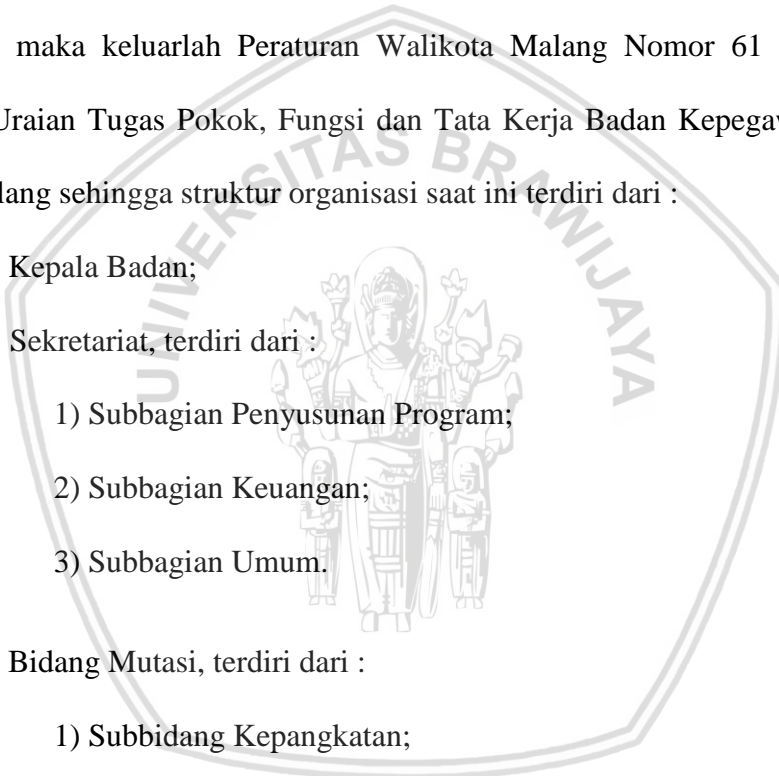
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terbentuk sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan

Pemerintah dan Pemerintah Provinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana

pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah , maka keluarlah Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Darah Kota Malang sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari :

- 
- a. Kepala Badan;
 - b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1) Subbagian Penyusunan Program;
 - 2) Subbagian Keuangan;
 - 3) Subbagian Umum.
 - c. Bidang Mutasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Kepangkatan;
 - 2) Subbidang Jabatan.
 - d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
 - 2) Subbidang Informasi Kepegawaian.
 - e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:

- 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.

b. Pelayanan Yang Diberikan Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang secara optimal dan guna terpenuhinya hak-hak pegawai dalam memperoleh pelayanan kepegawaian secara maksimal serta mewujudkan partisipasi dan ketaatan pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang berlaku maka Badan Kepegawaian Daerah memiliki standar pelayanan publik dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang meliputi 19 jenis pelayanan kepegawaian sebagaimana pada keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 188.48/07/35.73.403/2007 yaitu terdiri atas:

1. Kenaikan Pangkat
2. Kenaikan Gaji Berkala
3. Mutasi PNS
4. Ujian Dinas
5. Ujian Kenaikan Pangkat dan Penyesuaian Ijazah
6. Ijin Belajar
7. Tugas Belajar
8. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan
9. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

10. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional
11. Pengajuan Cuti
12. Pengajuan Ijin Cerai
13. Pengajuan Pensiun
14. Pengadaan Calon PNS
15. Penyusunan Daftar Penilaian Pekerjaan (DP 3) PNS
16. Penyusunan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
17. Pemberian Tali Asih PTT yang purna tugas/meninggal dunia
18. Perjanjian Kerja Pegawai Tidak Tetap

c. Aspek Kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

“TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL GUNA Mendukung PELAYANAN PUBLIK YANG PRIMA“

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

- Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high*

responsibility) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).

- Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya Visi Pemerintah Kota Malang yaitu : "Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Bermartabat".

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Misi Pemerintah Kota Malang yang sesuai dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah Misi 5 : "Meningkatkan Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik Yang Profesional, Akuntabel dan Berorientasi Pada Kepuasan Masyarakat". Dan Untuk mendukung Misi Pemerintah Kota Malang Ditetapkan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

“Meningkatkan pelayanan administrasi aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas”. Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Good Governance) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (Clean Government).

d. Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**1) Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian;

2) Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang;

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b) Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kepegawaian;
- c) Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- d) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- e) Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- f) Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- g) Penyusunan sistem informasi kepegawaian
- h) Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- i) Pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
- j) Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- k) Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;

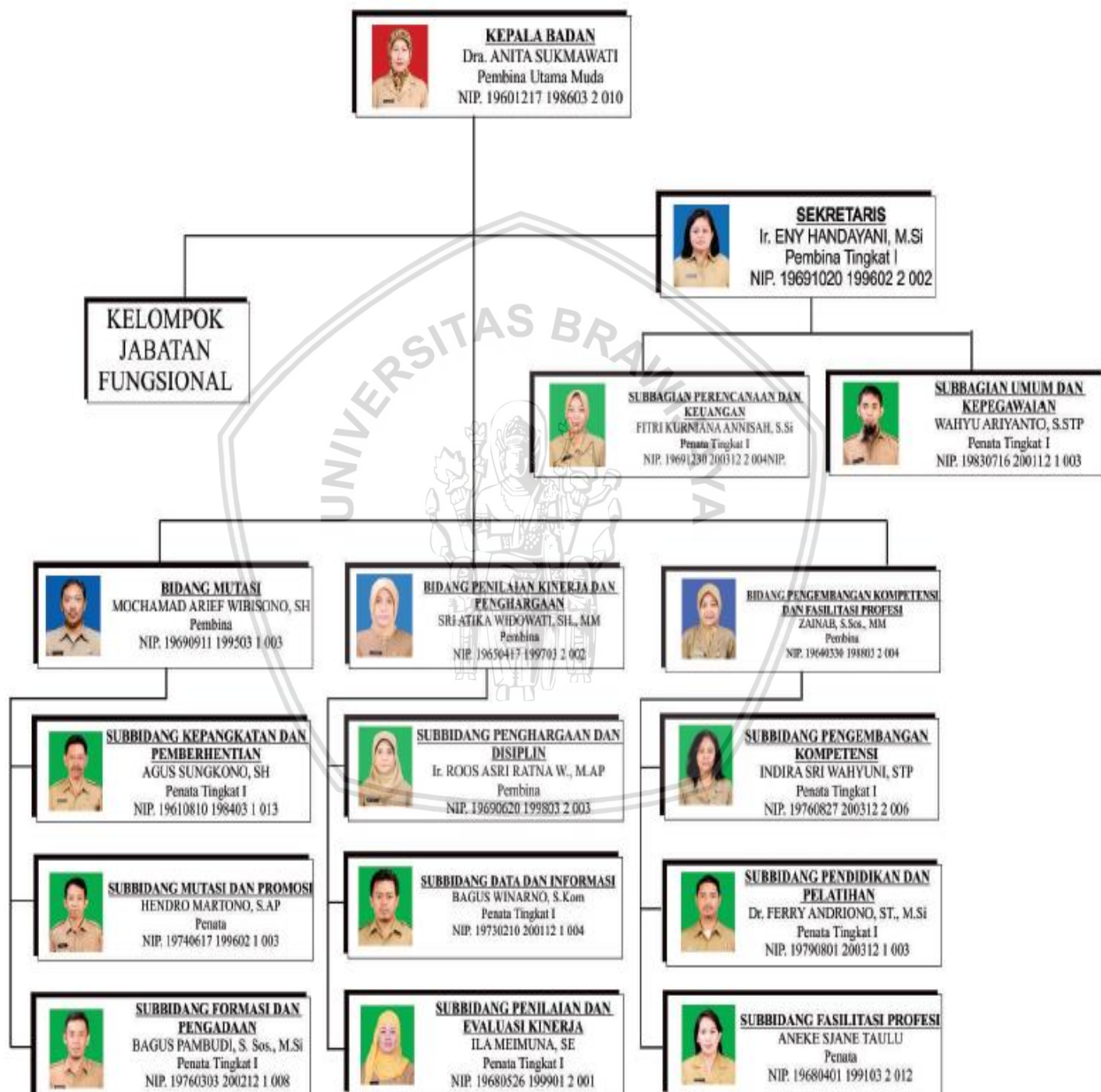
- l) Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- m) Pelaksanaan Standart Pelayanan Minimal (SPM);
- n) Penyusunan dan pelaksanaan Standart Pelayanan Publik (SPP) dan Standart Operasional dan Prosedur (SOP);
- o) Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/ pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- p) Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- q) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi terkait layanan publik secara berkala terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah Daerah;
- r) Pengelolaan administrasi umum meliputi penysusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan,kepastakaan dan kerasipan;
- s) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- t) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pkok dan fungsi;
- u) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

e. Tujuan Dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

1. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - a. Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntable

- b. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang profesional
 - c. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang berkualitas
2. Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- 1) Meningkatnya Kualitas pelayanan dibidang Kepegawaian
 - 2) Mewujudkan penataan Sumber Aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi
 - 3) Meningkatnya disiplin aparatur dan kualitas informasi kepegawaian
 - 4) Meningkatnya Kualitas Sumber Daya Aparatur
3. Program
- 1) Pelayanan administrasi perkantoran
 - 2) Peningkatan sarana dan prasarana aparatur
 - 3) Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan
 - 4) Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
 - 5) Pengadaan, penempatan dan pembinaan karir kepegawaian
 - 6) Fasilitas pemberhanrian pegawai
 - 7) Pembinaan kepegawaian
 - 8) Pengelolaan data dan informasi kepegawaian
 - 9) Peningkatan kapasitas aparatur sipil negara

f. Struktur Organisasi



A. Sekretariat BKD

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan untuk melaksanakan tugas pokok, Sekretaris mempunyai tugas:

1. Menyusun program dan kegiatan Sekretariat berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. Melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. Melaksanakan koordinasi dengan seluruh Bidang di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. Menyiapkan konsep kebijakan Kepala Badan Kepegawaian Daerah sesuai bidang tugas Sekretariat;
5. Menyiapkan rumusan program dan kegiatan berdasarkan hasil rangkuman rencana kegiatan Bidang-Bidang dalam rangka penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Badan;
6. Melaksanakan pelayanan dan pengelolaan kegiatan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan,

kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan guna kelancaran tugas;

7. Melaksanakan koordinasi dalam penyusunan laporan-laporan dinas secara periodik
8. Melaksanakan bimbingan teknis fungsi-fungsi pelayanan administrasi perkantoran sesuai pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
9. Melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan sekretariat sebagai bahan evaluasi;
10. Melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
11. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
12. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
13. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Bidang Mutasi

Bidang Mutasi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengelolaan mutasi dan promosi, kepegangatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Mutasi mempunyai fungsi:

1. Merencanakan program dan kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. Melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. Melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. Merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. Merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;
6. Memberikan fasilitas terhadap kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan

penyelenggaraan pengadaan pegawai dalam rangka pembinaan dan pengawasan;

7. Menyiapkan bahan pembinaan di bidang pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. Melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan terkait pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
9. Menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana pelaksanaan kegiatan seremonial terkait pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. Melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Mutasi dan Promosi sebagai bahan evaluasi;
11. Melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

C. Bidang Penilaian Kinerja Dan Penghargaan

Bidang penilaian Kinerja dan Penghargaan mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan menyelenggarakan fungsi:

1. Merencanakan program dan kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan peraturan serta data dan sistem informasi kepegawaian berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. Melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. Merumuskan petunjuk teknis kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian berdasarkan ketentuan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. Merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;

6. Memberikan fasilitas terhadap kegiatan penilai kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
7. Melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data sistem informasi kepegawaian;
8. Melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
9. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
10. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
11. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

D. Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitas Profesi

Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitas Profesi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi dan fasilitas profesi. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi:

1. Merencanakan program dan kegiatan pengelolaan utasi dan promoasi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan

penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

2. Melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. Melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. Merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. Merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;
6. Memberikan fasilitas terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
7. Melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi sebagai bahan evaluasi
8. Melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;

9. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
10. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
11. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIb, membawahi seorang Sekretaris eselon IIIa dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIb, 2 (dua) Kepala Sub Bagian dan 9 (sembilan) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IVa.

Jumlah karyawan/Karyawati Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Oktober 2017 sebanyak 48 orang yang terdiri dari 1 orang JPT, 4 orang Jabatan Administrator golongan IV, 11 orang Jabatan Pengawas dengan komposisi Gol IV sebanyak 1 orang, Gol III sebanyak 10 orang, dan 32 orang Jabatan Pelaksana dengan komposisi: Golongan III sebanyak 19 orang dan Golongan II sebanyak 13 orang yang melayani +7673 orang Aparatur Sipil Negara dan 130 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) di lingkungan Pemerintahan Kota Malang.

No	Gol. Ruang	Tingkat Pendidikan Formal (orang)									Jumlah
		S3	S2	S1	D3	D2	D1	SLA	SLP	SD	
1.	IV/c	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
2.	IV/b	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
3.	IV/a	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
4.	III/d	1	3	4	-	-	-	-	-	-	8
5.	III/c	-	2	2	-	-	-	1	-	-	4
6.	III/b	-	1	3	-	-	-	1	-	-	4
7.	III/a	-	-	8	1	-	-	2	-	-	11
8.	II/d	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6
9.	II/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	II/b	-	-	-	-	-	-	2	2	-	4
11.	II/a	-	-	-	-	-	-	2	1	-	3
12.	I/d	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.	I/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14.	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		1	10	19	7	-	-	8	3	-	48

Tabel 1. Data PNS menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal

B. Penyajian Data Hasil Penelitian

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan Dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan

Menurut Siagian (2010) terdapat tujuh langkah-langkah yang ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu:

a. Penentuan Kebutuhan

Pendidikan dan pelatihan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk pendidikan dan pelatihan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu:

masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Bab 3 Pasal 4,5,7,8,9,10,11, dan 12 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan PNS, diklat terbagi menjadi empat jenis yakni diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional. Keempat jenis diklat tersebut sangat berasosiasi dengan tingkat dan jenis jabatan tertentu pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah sebagai Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang bergerak dalam bidang kepegawaian, memiliki peran dalam proses menentukan kebutuhan dalam pelaksanaan diklat tersebut. Menurut Fungsi Bidang Pengembang Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi langkah pertama yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam membangun sebuah program diklat yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai yaitu melalui Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (AKD).

AKD menurut Bidang Pengembang Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Kota Malang adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan sehingga diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melakukan AKD merupakan dasar keberhasilan pelaksanaan program pelatihan. Analisa kebutuhan diklat digunakan untuk menentukan apakah pendidikan dan pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah di tempat kerja. Dengan demikian AKD merupakan "proses

yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan ".

Secara umum AKD didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat.

Pendidikan dan pelatihan bagi PNS merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan PNS. Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional Keahlian yang bersangkutan.

AKD pada hakikatnya merupakan awal penentuan diklat yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya di suatu balai diklat. Keberadaan AKD sangat penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan tertentu. Namun, acapkali kita suka tidak mengindahkan keberadaan AKD dengan alasan klasik adalah dana terbatas. Berangkat dari fenomena yang terjadi, jika tidak dilakukan AKD terlebih dahulu, maka tidak akan lahir kegiatan pendidikan dan pelatihan turunannya berupa silabus/kurikulum, modul, perencanaan diklat, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat. Sejalan

dengan pendapat dari Ibu Indira Sri Wahyuni selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi yaitu

“mengingat bahwa pendidikan dan pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh pegawai.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Hal ini AKD merupakan alat untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pendidikan dan pelatihan. Selain itu dengan AKD maka pihak penyelenggara pendidikan dan pelatihan dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi instansi.



Gambar 3. Pengumpulan Data Usulan AKD

Alur AKD yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang membuat Surat Pemberitahuan dan Permohonan Data Usulan AKD yang ditujukan ke

seluruh SKPD di Kota Malang, kemudian dari seluruh SKPD masing-masing SKPD tersebut menyerahkan data dan kartu diklat ke Badan Kepegawaian Daerah kemudian Badan Kepegawaian Daerah yang menentukan Hasil AKD tersebut untuk dilakukan Diklat.

Hal ini didukung oleh pernyataan Mas Bimantoro Yuhandani Irawan selaku Pengelola Penyelenggaraan Diklat, yang menyatakan bahwa:

“tiap lima tahun sekali seluruh SKPD terdapat Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan untuk para pegawai di SKPD tersebut. Selain itu penentuan kebutuhan juga dilihat melalui data-data yang sudah masuk pada BKD.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

AKD pada Badan Kepegawaian Daerah awal mulainya diadakan satu tahun sekali kemudian berubah aturan menjadi lima tahun sekali dikarenakan adanya faktor penghambat salah satunya yaitu keterbatasan anggaran, kemudian juga jika dilakukan satu tahun sekali maka analisis kebutuhan diklat kurang maksimal pelaksanaannya.

Sesuai dengan pernyataan dari Bapak Siswo Adi, S.H selaku Penyusun Program Penyelenggara Diklat mengatakan bahwa:

“salah satu penghambat pelaksanaan diklat adalah anggaran yang terbatas, karena pemerintah kota juga harus mendistribusikan anggaran tidak hanya untuk diklat saja melainkan untuk pembangunan yang sifatnya fisik maupun non fisik. Anggaran yang kurang bisa menghambat penyelenggaraan diklat” (hasil wawancara, 2018)

Dalam instansi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sendiri, mengadakan empat macam jenis diklat untuk aparatur yakni diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional. Diklat tersebut merupakan salah satu program pengembangan aparatur guna

meningkatkan kualitas kinerja sumberdaya aparatur. Dalam proses penentuan kebutuhan diklat sendiri, seperti yang dijelaskan oleh mas Bimo, bahwasannya setiap lima tahun sekali tiap-tiap SKPD melakukan AKD untuk para pegawai di SKPD tersebut. Dari hasil AKD pada halaman lampiran, diketahui mana saja pegawai yang membutuhkan diklat dan jenis diklat apa yang akan diberikan kepada pegawai tersebut. Hal tersebut juga diperkuat oleh pendapat Bapak Fery Andriono selaku Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan mengatakan bahwa:

“untuk pelaksanaan diklat dilakukan tergantung kebutuhan dari pegawai. Dari pihak Badan Kepegawaian Daerah akan menyebarkan surat atau form ke seluruh SKPD untuk mencari ataupun melihat kebutuhan diklat pegawai dari seluruh SKPD. AKD sendiri merupakan sebagai bahan acuan untuk melaksanakan kegiatan diklat pegawai.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Kegiatan AKD diharapkan mampu menjadi acuan yang dapat menghasilkan jenis-jenis diklat yang selama ini belum terpikirkan dan benar-benar dibutuhkan dalam suatu organisasi. Dari kegiatan AKD tersebut diharapkan mampu mewujudkan kegiatan diklat yang tepat sasaran, tepat isi kurikulum dan tepat strategi untuk mencapai suatu tujuan.

Seperti yang dikatakan oleh Bapak Siswo Adi, S.H bahwa:

“pada dasarnya AKD ditujukan agar kedepannya diklat bagi PNS Kota Malang bisa lebih tepat, berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan kebutuhan pegawai.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dari beberapa hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa dalam hal diklat, proses penentuan kebutuhannya melalui AKD yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah yang kewenangannya

diserahkan pada tiap-tiap SKPD yang ada di pemerintahan Kota Malang melalui surat edaran yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah.

b. Penentuan Sasaran

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

1. Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS,
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi,
4. Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Menurut Mangku Negara (2006) Indikator-indikator pelatihan, diantaranya:

1. Instruktur

Instruktur atau pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instrukturpun harus benar-benar baik untuk mengikuti pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan dengan menggunakan metode *on the job training* atau *off the job training*.

5. Tujuan

Pelatihan atau diklat merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Dalam hal ini sasaran Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang Ibu

Indira Sri Wahyuni, S.TP mengatakan bahwa :

“yang menjadi penentuan sasaran pendidikan dan pelatihan PNS yaitu adalah: 1) Seluruh Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang; 2) Seluruh Badan dan Kantor Pemerintah Kota Malang; 3) Seluruh Dinas Pemerintah Kota Malang; 4) Seluruh Kecamatan Pemerintah Kota Malang.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Penentuan sasaran pendidikan dan pelatihan dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus dinyatakan secara jelas dan sekongkrit

mungkin. Hal ini gunanya sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

c. Penentuan Program

Penentuan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bapak Siswo Adi, S.H mengemukakan:

“penentuan program pendidikan dan pelatihan bisa didapat setelah adanya analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dari seluruh SKPD di Kota Malang selesai baru muncul hasil program diklat yang sesuai dengan kebutuhan SKPD terkait.” (wawancara Senin, 19 Februari 2018 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Setelah Hasil AKD muncul barulah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menerapkan metode penentuan program dengan *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada umumnya pendekatan pelatihan diluar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembagnagn pegawai.

Sule dan Saefullah (2009:205) secara gairs besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu:

- (1) program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus diluar organisasi terkait dengan analisis kasus, simulasi maupun metode pembelajaran lainnya.
- (2) berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program-program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role palying, simulasi dan lain-lain.
- (3) program yang ditujukan kepada pegawai dengan mangjak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik.

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

d. Prinsip-prinsip belajar

Prinsip-prinsip belajar diterapkan agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat. Dalam hal ini yang dimaksud ialah prinsip-

prinsip pendidikan dan pelatihan. Dijelaskan oleh Ibu Zainab, S.Sos,M.Si

beberapa prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Perbedaan Individu
Pada saat perencanaan dan pelaksanaan harus tetap diingat adanya perbedaan individu dari para peserta baik latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun keinginan. Oleh karena itu, sifat dan cara pendidikan dan pelatihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga pendidikan dan pelatihan tersebut akan dapat memberikan hasil dan manfaat dengan cakupan yang besar.
2. Analisis Jabatan
Spesifikasi pekerjaan akan dapat menjelaskan pendidikan yang sesuai dan harus dimiliki oleh pegawai untuk dapat menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu bahan-bahan yang akan diajarkan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai.
3. Motivasi
Orang akan bersungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas tertentu bila ada daya rangsangannya. Demikian juga halnya dengan peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan., mereka melihat kenaikan upah maupun kenaikan kedudukan adalah beberapa daya rangsang yang digunakan untuk belajar sungguh-sungguh selama pendidikan dan pelatihan
4. Partisipasi aktif
Peserta pendidikan dan pelatihan harus turut aktif dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Sistem pendidikan dengan jalan memberikan kuliah sering kali membosankan karena bersifat satu arah. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dan pengajar, sehingga peserta turut aktif berfikir pelaksanaan berlangsung.
5. Seleksi peserta pendidikan dan pelatihan
Diantara peserta pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa perbedaan baik pendidikan, pengalaman maupun keinginan sehingga untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka peserta harus diseleksi. Pendidikan dan pelatihan sebaiknya diberikan kepada peserta yang berminat dan berkemauan keras untuk mengikutinya. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberikan gambaran bahwa hanya orang-orang tertentu yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan.
6. Seleksi pengajar
Tidak setiap orang dapat mejadi seorang pengajar yang baik. jabatan untuk mengajar juga memerlukan kualifikasi tertentu karena berhasil atau tidaknya pendidikan dan pelatihan tergantung ada atau tidaknyapersamaan kualifikasi analisis jabatan pengajar dengan

kualifikasi analisis pekerjaan peserta. Oleh karena itu, salah satu asas penting dari pendidikan dan pelatihan ialah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat, dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

7. Metode pendidikan dan pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan jenis latihan yang diberikan. Metode pemberian kuliah tidak tepat bagi supervisor, meskipun cara seperti ini dapat diberikan pada jenis pendidikan yang lain. Oleh karena itu, pilih metode yang tepat untuk digunakan pada saat pendidikan dan pelatihan.

Prinsip-prinsip belajar yang dikemukakan oleh Ibu Zainab,S.Sos, M.Si tersebut berharap dapat diterapkan dengan baik agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan tujuan. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat.

e. Pelaksanaan Program

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan dan diatur sesuai dengan kebutuhan yang ada guna mewujudkan tujuan organisasi. Menurut peranturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan latihan yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk membentuk wawasan dan rasa kebangsaan, kepribadian, etika dan semangat kerja. Agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai abdi masyarakat atau pelayanan terhadap masyarakat dalam menjalankan tugasnya. Selain itu juga dimaksudkan untuk menyesuaikan sikap, tingkah laku, pengetahuan serta kecakapan pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, menjadi proses perubahan perubahan pegawai-pegawai yang tidak terlatih

diubah menjadi pegawai yang cakap dan pegawai dapat dikembangkan untuk diberi tanggung jawab baru.

f. Identifikasi Manfaat

Manfaat dari dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Manfaat bagi organisasi
 - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan tetapi kecermatan melaksanakan tugas. Kerjasama yang baik antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan berbeda dan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satuan yang bulat dan utuh.
 - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan. Saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
 - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan kegiatan tepat, selain itu para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh manajer.
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi

- e. Memperlancar jalannya komunikasi efektif yang memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional
- f. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya ialah rasa persatuan dan kesatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.
- g. Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pelatihan.
- h. Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan pelatihan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja. Dalam hal ini kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap, tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya oleh keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode kerja yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia untuk itu, perencanaan yang kurang matang, koordinasi yang tidak mantap dan lain sebagainya

2. Manfaat bagi individu

- a. Menolong agar pegawai membuat keputusan dengan baik

- b. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- c. Timbulnya dorongan di dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri.
- d. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- e. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Penilaian pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan ini dilakukan untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan serta untuk mengukur berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan. Monitoring dan Evaluasi (M&E) merupakan dua kegiatan terpadu dalam rangka pengendalian suatu program. Meskipun merupakan satu kesatuan kegiatan, Monitoring dan Evaluasi memiliki fokus yang berbeda satu sama lain. Karena kegiatan ini menggunakan metode pelatihan (workshop) maka bahan ini hanya sebagai pengayaan yang dilengkapi informasi pokok mencakup aspek-aspek penting dari Monitoring dan Evaluasi (MONEV), seperti pengertian, tujuan, fungsi, manfaat hingga proses pembuatannya.

2. Faktor yang mempengaruhi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan

a. Faktor pendukung

1) Adanya Peraturan Pemerintah

Adanya peraturan-peraturan pemerintah tentang kepegawaian dalam mewujudkan profesionalisme pegawai, maka aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki kelebihan di bidangnya masing-masing termasuk aparatur Badan Kepegawaian Daerah untuk meningkatkan manajemen mutu, efisiensi dan efektif sesuai standart kualitas. Agar aparatur menjadi professional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus ada standart berupa kompetensi. Maka dari itu peranan peraturan pemerintah sangat berpengaruh dalam faktor pendukung pengembangan kapasitas sumber daya aparatur mengingat tuntutan profesionalisme PNS mutlak dilaksanakan.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan adanya peraturan pemerintah dituntut untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawainya sesuai jenjang dan kebutuhan guna mewujudkan aparatur yang berkualitas, beretika dan bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya sebagai aparatur negara. Hal ini tentunya

mendorong BKD sebagai lembaga yang melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kualitas aparatur di daerah tersebut.

Kebutuhan yang mendesak yang disebabkan adanya perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendukung diadakannya diklat. Hal tersebut sejalan dengan yang dikatakan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, S.TP selaku subbid Pengembangan Kompetensi, beliau mengatakan:

“kebutuhan yang mendesak yang disebabkan adanya perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong diadakannya diklat. Seperti contohnya peraturan daerah kota malang nomor 7 tahun 2012 akan menyebabkan perubahan struktur organisasi. dan pegawai yang menduduki struktur baru harus segera diikutkan diklat, agar dapat cepat menyesuaikan dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan professional” (hasil wawancara 2018)

Pernyataan diatas didukung oleh Ibu Zainab, S.Sos, M.Si yang mengatakan bahwa, “perubahan peraturan seringkali menyebabkan perubahan pegawai serta tugas juga, hal tersebut menuntut BKD untuk segera melakukan diklat agar pegawai dapat dengan segera menyesuaikan dengan posisi/tugas barunya, sehingga pelayanan tidak terlambat dan pekerjaan selesai sesuai dengan harapan” (hasil wawancara 2018)

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong dilakukannya peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur. Peraturan baru yang ada dibuat untuk menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian yang ada di daerah. Oleh karena itu peraturan yang ada harus tetap dijaga dan diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaan semua

kegiatan yang dilakukan oleh daerah agar tujuan yang ada tercapai secara optimal.

2) Kemauan Dan Kemampuan Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi dalam mengelola anggaran yang minim

Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah mempunyai kelebihan dalam mengatur keuangan diklat, mengatur keuangan diklat sangatlah penting untuk mengetahui biaya keuangan dalam menyelenggarakan suatu diklat. Manajemen keuangan bukan hanya sekedar bagaimana memanajemen uang kas tersebut, tetapi adalah bagaimana cara bidang pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi dalam mengelola kekayaan untuk menghasilkan keuntungan dan memanfaatkan sumber modal untuk membiayai suatu kegiatan diklat sehingga bisa mempunyai uang kas yang cukup.

b. Faktor Penghambat

Menurut Hasibuan (2007:85-86), kendala-kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1) Peserta

Peserta dalam pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit di dapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik. hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.

4) Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.

5) Dana Pengembangan (Keterbatasan Anggaran)

Setiap pemerintahan memiliki suatu anggaran pendapat dan belanja, baik tingkat pusat maupun daerah. Penggaran dalam rangka pengembangan kapasitas SDA juga sangat penting. Segala kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan atau program kerja pemerintah selalu memerlukan biaya. Salah satu faktor yang menjadi penentu pengembangan kapasitas SDA adalah alokasi anggaran dibidang pendidikan dan pelatihan, dengan adanya keterbatasan anggaran seringkali program-program pengembangan kapasitas tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Siswo Adi, S.H selaku

Penyusun Program Penyelenggara Diklat mengatakan bahwa:

“salah satu penghambat pelaksanaan diklat adalah anggaran yang terbatas, karena pemerintah kota juga harus mendistribusikan anggaran tidak hanya untuk diklat saja melainkan untuk pembangunan yang sifatnya fisik maupun non fisik. Anggaran yang kurang bisa menghambat penyelenggaraan diklat” (hasil wawancara, 2018)

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Ferry

Andriono S.T, M.Si selaku kasubbid Pendidikan dan Pelatihan mengatakan bahwa:

“masalah anggaran itu memang menjadi faktor penghambat bagi kelancara pelaksanaan kegiatan atau program pemda, tapi kita harus mensiasatinya agar dengan dana yang ada tetap bisa melaksanakan program/kegiatan pemerintah daerah agar dapat tercapai kinerja pegawai yang dikehendaki. Seperti upaya pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat yang dilakukan dengan cara bertahap atau bergelombang” (hasil wawancara 2018)

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas SDA, namun bagaimanapun juga pengembangan kapasitas SDA harus tetap diselenggarakan dengan baik mengingat sangat pentingnya penyelenggaraan diklat yang merupakan amanat undang-undang maupun peraturan pemerintah. Maka dari itu untuk pengembangan kapasitas SDA dalam mewujudkan profesionalisme PNS yang ada di Kota Malang menjadikan salah satu prioritas bagi peningkatan profesionalisme aparatur yang ada di Kota Malang, sehingga kinerja masing-masing aparatur maupun kinerja organisasi semakin meningkat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan melayani masyarakat dengan baik

dan profesional. Dan diharapkan pula pengelolaan anggaran yang ada seharusnya dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan.

C. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan Dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Menurut Siagian (2010) terdapat tujuh langkah-langkah yang ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

a. Penentuan kebutuhan

Untuk mewujudkan PNS yang profesional, dibutuhkan program pendidikan dan pelatihan yang berkualitas, yaitu program diklat baik klasikal maupun non klasikal yang mampu memenuhi kebutuhan kompetensi peserta. Dalam konteks inilah, maka pemerintah menetapkan kebijakan perencanaan pendidikan dan pelatihan termasuk di dalamnya AKD. Dengan kebijakan perencanaan pendidikan dan pelatihan ini, maka seharusnya program-program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan merupakan hasil AKD. Begitupula, peserta program-program pendidikan dan pelatihan tersebut merupakan peserta pendidikan dan pelatihan yang memang membutuhkan kompetensi yang akan dibangun pada program pendidikan dan pelatihan tersebut.

Mencermati latar belakang dilakukannya diklat bagi PNS karena menyadari adanya kesejangan antara kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi. Dimana tujuannya adalah untuk menciptakan pegawai atau Sumber Daya Manusia yang lebih memberikan pelayanan pada masyarakat, berwawasan luas, serta mempunyai daya saing yang kompetitif dalam percaturan dunia bisnis. Ini semua harus dikembangkan, karena pada hakikatnya PNS berfungsi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Mengingat demikian pentingnya pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para PNS, maka berbagai persiapan yang berkaitan dengan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan ini sangat membutuhkan perencanaan yang matang. Alternatif yang ditawarkan adalah melalui kegiatan yang biasa dikenal dengan AKD. Tentunya berbagai kebutuhan pendukung untuk mencapai sukses perlu benar-benar harus dipersiapkan dengan matang, guna menghindari kegagalan dalam pelaksanaan.

AKD adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan sehingga diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melakukan AKD merupakan dasar keberhasilan pelaksanaan program pelatihan. Analisa kebutuhan diklat digunakan untuk menentukan apakah pendidikan dan pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah di tempat kerja. Dengan demikian AKD merupakan "proses yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan diklat dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan".

Secara umum AKD didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat.

Pendidikan dan pelatihan bagi PNS merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan PNS. Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional Keahlian yang bersangkutan.

AKD pada hakikatnya merupakan awal penentuan diklat yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya di suatu balai diklat. Keberadaan AKD sangat penting dalam menciptakan lahirnya program pendidikan dan pelatihan. Namun, acapkali kita suka tidak mengindahkan keberadaan AKD dengan alasan klasik adalah dana terbatas. Berangkat dari fenomena yang terjadi, jika tidak dilakukan AKD terlebih dahulu, maka tidak akan lahir kegiatan pendidikan dan pelatihan turunannya berupa silabus/kurikulum, modul, perencanaan diklat, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat.

Mengingat bahwa pendidikan dan pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya

mengurangi kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh pegawai, maka dalam hal ini AKD merupakan alat untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pendidikan dan pelatihan. Selain itu dengan AKD maka pihak penyelenggara pendidikan dan pelatihan dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi instansi.

b. Penentuan sasaran

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

1. Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS,
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi.
4. Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Yang menjadi penentuan sasaran pendidikan dan pelatihan PNS yaitu adalah:

1. Seluruh Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang;
2. Seluruh Badan dan Kantor Pemerintah Kota Malang;

3. Seluruh Dinas Pemerintah Kota Malang;

4. Seluruh Kecamatan Pemerintah Kota Malang

Penentuan sasaran pendidikan dan pelatihan dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus dinyatakan secara jelas dan sekongkrit mungkin. Hal ini gunanya sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

c. Penentuan program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Setelah Hasil AKD muncul barulah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menerapkan metode penentuan program dengan *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada umumnya pendekatan pelatihan diluar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai.

d. Prinsip-prinsip belajar

Prinsip-prinsip belajar diterapkan agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat. Prinsip-prinsip belajar yang dikemukakan oleh Ibu Zainab,S.Sos, M.Si tersebut berharap dapat diterapkan dengan baik agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan tujuan. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat. Hal ini diterapkan agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. Prinsip belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat.

e. Pelaksanaan program

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan dan diatur sesuai dengan kebutuhan yang ada guna mewujudkan tujuan organisasi. Menurut peraturan peranturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan latihan yang diberikan kepada pegawai adalah bertujuan untuk membentuk wawasan dan rasa kebangsaan, kepribadian, etika dan semangat kerja tersebut agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai abdi masyarakat atau pelayanan terhadap masyarakat dalam menjalankan tugasnya selain itu juga dimaksudkan untuk menyesuaikan sikap, tingkah laku, pengetahuan serta

kecakapan pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menjadi proses perubahan-perubahan pegawai-pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi pegawai yang cakap dan pegawai dapat dikembangkan untuk diberi tanggung jawab baru.

f. Identifikasi manfaat

Mengacu pada penyajian data bahwa manfaatnya ialah meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan tetapi kecermatan melaksanakan tugas. Kerjasama yang baik antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan berbeda dan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satuan yang bulat dan utuh. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan. Saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan kegiatan tepat, selain itu para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh manajer. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Memperlancar jalannya komunikasi efektif yang memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional. Penyelesaian konflik

secara fungsional yang dampaknya ialah rasa persatuan dan kesatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi. Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya.

Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pelatihan. Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan pelatihan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja. Dalam hal ini kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap, tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya oleh keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode kerja yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia untuk itu, perencanaan yang kurang matang, koordinasi yang tidak mantap dan lain sebagainya.

Sedangkan manfaat individu yaitu menolong agar pegawai membuat keputusan dengan baik. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya. Timbulnya dorongan di dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka

pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

g. Penilaian pelaksanaan program (evaluasi)

Kegiatan monitoring lebih berpusn pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Monitoring dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara reguler berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati. Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Apabila monitoring dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.

2. Faktor yang mempengaruhi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan

a. Faktor pendukung

1) Peraturan Pemerintah

Undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan walikota merupakan sebuah peraturan tertulis yang berisi tentang ketentuan-ketentuan dengan jelas dan tegas. Dengan adanya undang-undang, peraturan

pemerintah, dan peraturan walikota sangat membantu BKD Kota Malang dalam melaksanakan tugas, dan kewajibannya dalam mengelola para aparaturnya. BKD Kota Malang Melaksanakan tugas kepegawaiannya sudah ada batasn-batasan yang jelas dan terarah, agar dalam melaksanakan tugasnya tidak melenceng dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan di undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan walikota.

Pemberlakuan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memnerikan kewenangan kepada daerah dalam pengelolaan kepegawaian, Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil memberikan gambaran kepada seorang aparatur dalam menjalankan karir sepanjang hidupnya harus selalu melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada. Sehingga dengan adanya peraturan pemerintah dapat menjadi faktor pendorong untuk melakukan pengembangan kapasitas SDA yang hukumnya wajib dilakukan dengan baik. artinya diklat yang merupakan cara untuk peneningkatan dan pengembangan SDA mutlak untuk dilakukan, agar tercipta aparatur yang terampil, profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika.

Berlakunya peraturan pemerintah yang telah disebutkan sebelumnya, maka peratura-peraturan yang ada sangat membantu BKD Kota Malang dalam upaya pengembangan kapasitas SDA daerah. Demikian juga dengan undang-undang yang ada pada dasarnya UU tentang kepegawaian tersebut dibuat untuk semakin menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan

dengan bidang kepegawaian yang ada di daerah. Oleh karena itu, peraturan-peraturan yang ada harus tetap dijaga dan diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaan semua kegiatan yang dilakukan oleh daerah agar tujuan yang ada bisa tercapai secara optimal.

2) Kemauan Dan Kemampuan Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi dalam mengelola anggaran yang minim

Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah mempunyai kelebihan dalam mengatur keuangan diklat, mengatur keuangan diklat sangatlah penting untuk mengetahui biaya keuangan dalam menyelenggarakan suatu diklat. Manajemen keuangan bukan hanya sekedar bagaimana memanajemen uang kas tersebut, tetapi adalah bagaimana cara bidang pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi dalam mengelola kekayaan untuk menghasilkan keuntungan dan memanfaatkan sumber modal untuk membiayai suatu kegiatan diklat sehingga bisa mempunyai uang kas yang cukup.

b. Faktor Penghambat

1) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit di dapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik. hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai

4) Kurikulum

Materi yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.

5) Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur, untuk menghindari keterbatasan anggaran maka perlu disiapkan sedini mungkin dalam pengelolaannya. Segala kegiatan penyelenggaraan pemerintah yang dilaksanakan atau program kerja pemerintah selalu memerlukan biaya,

maka dari itu tidak salah bagi pemerintah untuk mempersiapkan anggaran dengan baik.

Program kegiatan Badan Kepegawaian Daerah menyediakan anggaran yang disediakan. Anggaran BKD ini berasal dari APBD yang jumlahnya sangat terbatas, karena anggaran Pemerintah Kota Malang juga harus dibagi tidak hanya untuk diklat tetapi untuk pembangunan yang sifatnya fisik dan non fisik. Anggaran yang ada tentunya kurang ideal karena dalam 1 tahun diklat teknis, diklat fungsional, diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan mempunyai kegiatan masing-masing di bidangnya yang juga membutuhkan biaya. Setiap tahun anggaran Badan Kepegawaian Daerah menyesuaikan dengan RPJM yang sudah ditetapkan sampai dengan renstra. Pada tahapan Rencana Kerja Anggaran (RKA), masing-masing bidang sudah memberikan masukan kepada subbidang perencanaan berkaitan dengan diklat-diklat apa yang bisa dimasukkan untuk tahun anggaran dan tahun anggaran tertentu yang akan dikerjakan baik diklatpim, diklat teknis, diklat fungsional, maupun diklat prajabatan.

Memperhatikan kegiatan di bidang masing-masing jenis diklat maka diperlukan pengelolaan anggaran yang benar dengan cara yang baik dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan agar kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur tidak terhambat.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Pendidikan Dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan sebelumnya serta dari penjelasan bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan yaitu Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah melalui program diklat yang diawali dengan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD). AKD tersebut merupakan dasar rujukan dalam pelaksanaan diklat. Setelah hasil AKD direkapitulasi, maka selanjutnya perencanaan kegiatan diklat. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu caran yang dilakukan dalam mengembangkan kapasitas dan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Malang. Diklat yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah ini diantaranya adalah diklat pim, diklat teknis, diklat fungsional.

Peserta yang dikirim dalam diklat tersebut merupakan hasil dari AKD yang disebarkan serta diolah oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sehingga peserta yang dikirim dalam suatu diklat teknis dan fungsional merupakan pegawai yang benar-benar membutuhkan diklat tersebut. Namun, untuk diklat pim peserta yang dikirim merupakan pegawai yang telah dan akan

menempati suatu jabatan struktural. Setelah dilakukan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat, kinerja serta kompetensi pegawai semakin meningkat baik dari kualitas kerja pegawai maupun kuantitas kerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai sudah merasa lebih memahami suatu bidang dan tupoksi yang sedang diembannya dan berusaha bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Pelaksanaan AKD pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang belum sepenuhnya optimal dikarenakan terdapat adanya berbagai penghambat dalam pelaksanaannya. Adapun faktor penghambat dalam proses analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan ini yaitu:

1. Peserta, peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
2. Pelatih, pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit di dapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.
3. Fasilitas pengembangan, fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau

kurang baik. hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.

4. Kurikulum, kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.
5. Dana Pengembangan, setiap pemerintahan memiliki suatu anggaran pendapat dan belanja, baik tingkat pusat maupun daerah. Penggaran dalam rangka pengembangan kapasitas SDA juga sangat penting. Segala kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan atau program kerja pemerintah selalu memerlukan biaya. Salah satu faktor yang menjadi penentu pengembangan kapasitas SDA adalah alokasi anggaran dibidang pendidikan dan pelatihan, dengan adanya keterbatasan anggaran seringkali program-program pengembangan kapasitas tidak dapat berjalan dengan maksimal.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang tertulis dalam kesimpulan diatas, maka ada beberapa saran yang diharapkan mampu Pemerintah Kota Malang dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah sebagai pelaksana teknis dalam bidang kepegawaian khususnya dalam hal pengembangan sumber daya aparatur adalah sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi harus dapat menyeleksi peserta diklat bahwa peserta diklat itu memang benar-benar memerlukan diklat tersebut.

2. Pelatih atau tentor yang di sediakan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan harus mempunyai kompetnsi dibidangnya.
3. Kurikulum atau materi yang diajarkan pada diklat haruslah sesuai dengan kebutuhan diklat peserta guna memberi tujuan yang lebih baik.
4. Fasilitas yang disedeiakan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah harus tersedia dengan layak dan baik buat peserta diklat.
5. Dalam mengatasi keterbatasan anggaran pengiriman peserta diklat, Pemerintah Kota Malang khususnya Badan Kepegawaian Daerah hendaknya mampu menjalin kerjasama dengan pihak swasta atau instansi-instansi lain guna meminimalisir biaya pengiriman peserta diklat mengingat terbatasnya anggaran dalam APBD koat Malang. Serta untuk mengantisipasi terhambatnya pengiriman peserta diklat akibat terbatasnya anggaran pengiriman peserta tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat juga dengan cara membebankan sebagian atau 20% biaya pengiriman kepada peserta diklat yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, Robert C. Dan Steven J. Taylor, 1992 *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach in the social sciences*, alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons, Surabaya, Usaha Nasional
- Gomes, Faustino Cardoso, Dr. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Grindle, Merilee S. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for International Development
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Islamy. M. Irfan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Malang FIA-Unibraw
- Keban, T. Yeremias. 2000. “*Good Governance*” Dan “*Capacity Building*” Sebagai Indokator Utama Dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan. Diakses pada tanggal 22 Desember 2017, <http://www.goodgovernance-capacitybuilding/20091015151431-2389-0.pdf>
- Mathis, Robert, John Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, PT. Salemba Emban Patria. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosda Karya

- Milen, Anneli. 2006. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Miles, Mathew B., Michael Huberman, Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A method Sourcebook*. Edisi ketiga. Sage Publication Inc. Arizona Unites State Of America
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Layanan Pegawai*. Bandung. Mandar Maju
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*, Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Schuler, Randall S, Susan E Jakson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Erlangga. Jakarta
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta
- Simanjuntak, P.J. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta.
- Smith, Andrew. 2000. *Training and Developing In Australia*. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia
- Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah, 2009, *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yuwono, Teguh. 2003. "Capacity Building in the Local Government: Concept and Analysis", makalah pada seminar internasional democracy and local politics. Diseleenggarakan oleh PSSAT UGM, STPMD, APMD, UAJY, Yogyakarta, 7-8 Januari

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran Pedoman Wawancara
2. Lampiran Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian
3. Lampiran Surat Keterangan Dari Badan Kepegawaian Daerah
4. Lampiran Hasil AKD Bagian Hukum
5. Lampiran Hasil AKD Bagian Humas
6. Lampiran Hasil AKD Bagian Pemerintahan
7. Lampiran Hasil AKD Bagian Perekonomian
8. Lampiran Hasil AKD Bagian Umum
9. Lampiran Hasil AKD Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik
10. Lampiran Hasil AKD Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pengembangan
11. Lampiran Hasil AKD Badan Kepegawaian Daerah
12. Lampiran Hasil AKD Badan Layanan Pengadaab Barang/Jasa
13. Lampiran Hasil AKD Badan Penanggulangan Bencana Daerah
14. Lampiran Hasil AKD Dinas Perindustrian
15. Lampiran Hasil AKD Dinas Perindustrian
16. Lampiran Hasil AKD Dinas Pendidikan
17. Lampiran Hasil AKD Dinas Koperasi
18. Lampiran Hasil AKD Dinas Sosial
19. Lampiran Hasil AKD Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata
20. Lampiran Hasil AKD Dinas Perhubungan
21. Lampiran Hasil AKD Dinas Komunikasi Dan Informasi
22. Lampiran Hasil AKD Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
23. Lampiran Hasil AKD Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman
24. Lampiran Hasil AKD Dinas Kepemudaan Dan Olahraga
25. Lampiran Hasil AKD Dinas Lingkungan Hidup
26. Lampiran Hasil AKD Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana
27. Lampiran Hasil AKD Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
28. Lampiran Hasil AKD Inspektorat
29. Lampiran Hasil AKD Kecamatan Kedungkandang
30. Lampiran Hasil AKD Kecamatan Klojen
31. Lampiran Hasil AKD Kecamatan Lowokwaru
32. Lampiran Hasil AKD Kecamatan Sukun
33. Lampiran Hasil AKD Kesejahteraan Dan Kemasyarakatan
34. Lampiran Hasil AKD Komisi Pemilihan Umum
35. Lampiran Hasil AKD Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
36. Lampiran Hasil AKD Satpol PP
37. Lampiran Hasil AKD Bagian Sumber Daya Aparatur

PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD :			
	Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Malang	Masih kurangnya pemahaman dan keterampilan tenaga fungsional tertentu perancang peraturan perundang-undangan dalam pembentukan produk hukum daerah	DIKLAT PERANCANG PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	3 (tiga) orang ASN dengan JFT Calon Perancang Peraturan Perundang-undangan

**INVENTARISIR PROYEKSI PNS BERDASARKAN KEBUTUHAN DIKLAT
BAGIAN HUMAS
KOTA MALANG TAHUN 2017**

NO.	PROYEKSI PEGAWAI		JENIS DIKLAT YANG DIBUTUHKAN		ALASAN MENGIKUTI DIKLAT		KET.	
	NAMA / NIP	JABATAN	PANGKAT / GOL.	TEKNIS	FUNGSIONAL			
1	TIA SUKMA JUSTISIA H, S.Sos, M.Si NIP.19841228 200903 2 008	Pranata Humas Pertama	III / b	Bimtek Penulisan Jurnalistik dan KTI Bidang Pelayanan Informasi dan Kehumasan		untuk Memperdalam Pengetahuan dan Keterampilan bidang penulisan KTI dan Jurnalistik		
2	SITI SAADAH, A.Md NIP. 19740726 200701 2 007	Jurnalis	III / a					
3	MUTHO' SHOBIRI, S.STP NIP. 19901117 201206 1 001	Petugas Protokol	III / a	Diklat Bahasa Inggris Praktis		untuk Memperdalam Komunikasi dalam bahasa Inggris		
4	HERLINDA, SE NIP. 19720115 200501 2 009	Penata Laporan Keuangan	III / a	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa		untuk Meningkatkan Kompetensi di Bidang Pengadaan Barjas		
5	EDY SUJATMIKO NIP. 19640917 200701 1 019	Petugas Dokumentasi	II / c	Diklat / Bimtek Fotografi		untuk Meningkatkan keterampilan Bidang Fotografi		

PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

N O	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGA N KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD : BAGIAN PEMERINTAHAN SETDA KOTA MALANG			
		Masih kurang optimalnya penyusunan perencanaan program dan kegiatan pada OPD	DIKLAT PENYUSUNAN PERENCANAAN PROGRAM DAN KEGIATAN	Kasubag. Pemerintahan Umum dan Staf yang menangani perencanaan
		Masih kurangnya pengetahuan tentang Pengadaan Barang dan Jasa	DIKLAT PENGADAAN BARANG DAN JASA	Kepala Subbagian dan Staf

PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN- KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	SKPD			
	1 Bagian Pengembangan Perekonomian	Masih kurangnya pemahaman dan ketrampilan dalam mengoperasikan komputer (Software/Internet)	Diklat Komputer Dasar	Pengadministrasi Umum
2	Bagian Pengembangan Perekonomian	Masih kurangnya pengetahuan tentang tehnik pengambilan data, analisa data, pengolahan data dan pelaporan data di bidang perekonomian	Diklat Statistika Dasar	1. Analis Perekonomian 2. Pengolah Data

3	Bagian Pengembangan Perekonomian	Masih kurangnya pengetahuan tentang konsep dan sistim monitoring dan evaluasi, proses pemantauan dan evaluasi serta cara menyusun konsep dan melaksanakan monitoring dan evaluasi	Diklat Monitoring dan Evaluasi	Pengelola monitoring dan evaluasi
---	----------------------------------	---	--------------------------------	-----------------------------------



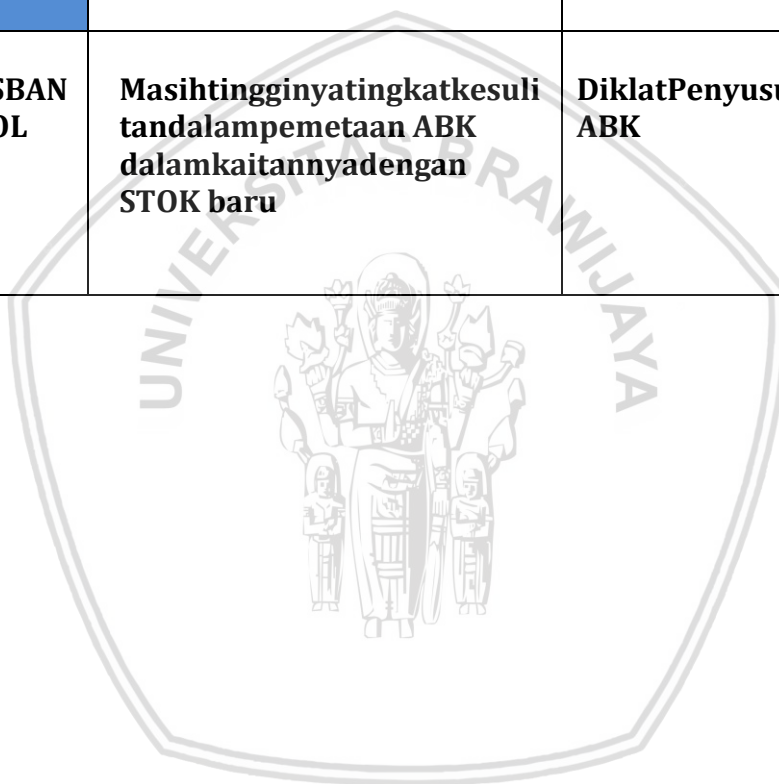
PEMERINTAH KOTA MALANG

**DIREKTORI PROGRAM/KEGIATAN DIKLAT
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

OPD		BAGIAN UMUM
NAMA DIKLAT		DIKLAT PENGELOLAAN DAN PENGARSIPAN SURAT
1	Standar Kompetensi	Mengetahui, memahami dan melaksanakan pengelolaan serta pengarsipan surat secara E-surat
2	Indikator Hasil Belajar	1. Peserta dapat mengelola surat secara benar 2. Peserta dapat mengarsipkan surat secara baik dan benar 3. Peserta dapat mengevaluasi kegiatan secara berkala
3	Peserta (Jumlah dan Karakteristik/Jabatan)	2 orang staf
4	Waktu	3 hari
5	Metode yang digunakan	Teori Praktek
6	Sarana-prasarana (Alat Bantu Diklat yang dibutuhkan)	Komputer
7	Asal Tenaga Pengajar/Fasilitator (Lembaga yang akan bekerjasama)	Dinas Kominfo Pemprov Jatim
8	Materi Pembelajaran (Mata diklat dan pokok Bahasan)	1. Pelaksanaan E-surat 2. Tata cara pengarsipan

PEMERINTAH KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD :			
	BAKESBAN GPOL	Masih tingginya tingkat kesulitanda lampemetaan ABK dalam kaitannya dengan STOK baru	Diklat Penyusunan ABK	2 org staf



PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

SKPD : BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

NO.	ITEM	KETERANGAN
1	Nama Diklat	Diklat pengenalan perpustakaan
2	Standar Kompetensi	meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dasar mengenai perpustakaan
3	Kompetensi Dasar	mengetahui tatacara katalogisasi mengetahui cara pengembangan koleksi mengetahui tentang seluk beluk perpustakaan Mengetahui metode klasifikasi dan tajuk subjek Mengetahui metode perawatan bahan perpustakaan
4	Indikator Hasil Belajar	Mampu menyusun katalogisasi Mampu mengembangkan koleksi Mampu menjelaskan tentang perpustakaan Mampu menyusun klasifikasi dan tajuk subjek Mampu merawat bahan perpustakaan
5	Peserta	Kasub bagian Umum Pengadministrasi sarana prasarana
6	Waktu	5 (lima) hari
7	Metode	Ceramah, Pratek Lapangan, Diskusi
8	Tenaga Pengajar	Pusdiklat perpustakaan nasional, Dinas Perpustakaan & Arsip
9	Materi pembelajaran	Pengantar Ilmu Perpustakaan, Pengembangan Koleksi, Katalogisasi, Klasifikasi dan Tajuk Subjek, Perawatan Bahan Perpustakaan

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	ANALISIS KEBUTUHAN KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
SKPD : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang			
1.	Untuk meningkatkan pengetahuan dan kualitas pelayanan prima	Diklat Pelayanan Prima	Seluruh PNS di lingkungan BKD (prioritas di lingkungan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian)
2.	Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pegawai dalam membentuk produk hukum	Diklat Pembentukan Produk Hukum	1 orang PNS di masing-masing bidang (prioritas PNS yang menangani pembuatan konsep SK/Perwal)
3.	Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pegawai sehingga lebih baik lagi dalam hal pembuatan surat sesuai dengan aturan pada tata naskah dinas	Diklat Tata Naskah Dinas	1 orang PNS di masing-masing bidang
4.	Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam tugasnya sebagai arsiparis dan persyaratan pengangkatan pertama dalam jabatan fungsional arsiparis	Diklat Fungsional Arsiparis	Calon Arsiparis
5.	Untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan pengurus barang dalam manajemen barang sehingga mampu diimplementasikan dalam kinerja	Diklat Manajemen Barang	1. Pengurus Barang 2. Pembantu Pengurus Barang

6.	Untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan pegawai dalam manajemen keuangan sehingga mampu diimplementasikan dalam kinerja	Diklat Manajemen Keuangan	1. Bendahara Pengeluaran 2. Pengadministrasi Keuangan 3. Pelaksana yang menangani keuangan
7.	Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam manajemen kepegawaian	Diklat Manajemen Kepegawaian	Analisis Kepegawaian dan Pelaksana yang menangani kepegawaian
8.	Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam penilaian angka kredit jabatan fungsional	Diklat Penilaian Angka Kredit	1. Kasubbid Mutasi dan Promosi 2. Pelaksana yang menangani pembinaan jabatan fungsional



PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

N O	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD : Bagian layanan Pengadaan Barang/Jasa Setda Kota Malang			
1.		Masih tingginya keluhan SKPD terhadap pelayanan di Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jsa khususnya menyangkut prosedur pelayanan	DIKLAT PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)	1. Kasubag Penatausahaan 2. 2 org staf yang menangani pelayanan
2.		Masih tingginya jumlah paket pengadaan yang akan dilelang tidak berbanding lurus dengan jumlah pokja yang menangannya	DIKLAT PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH TINGKAT DASAR	1. Subag. Penatausahaan (2 org.staf) 2. Subag. Pengaduan dan Penerapan Kebijakan (4 org staf)

3.		Minimnya pemahaman tentang substansi materi pengadaan di kalangan ASN	PELATIHAN UNTUK PELATIH (TOT) PENGADAAN BARANG/JASA TINGKAT DASAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subag. Pengadaan Barang/Jasa (1 kasubag, 4 staf) 2. Subag Penatausahaan (1 kasubag, 2 org staf) 3. Subag. Pengaduan dan Penerapan Kebijakan (1 kasubag, 2 org staf)
4.		Minimnya pemahaman tentang Sistematisa Penyusunan KAK, Spesifikasi Harga, HPS dan Rancangan Kontrak di kalangan PPK dan Anggota Kelompok Kerja ULP	PELATIHAN PENGADAAN BARANG/JASA TINGKAT MENENGAH "SISTEMATIKA PENYUSUNAN KAK, SPESIFIKASI HARGA, HPS DAN RANCANGAN KONTRAK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subag. Pengadaan Barang/Jasa (1 kasubag, 4 staf) 2. Subag Penatausahaan (1 kasubag, 2 org staf) 3. Subag. Pengaduan dan Penerapan Kebijakan (1 kasubag, 2 org staf)
5.		Minimnya pemahaman tentang "Teknik Penyusunan dan Evaluasi Dokumen Pengadaan di kalangan Anggota Kelompok Kerja	PELATIHAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH TINGKAT MENENGAH "TEKNIK PENYUSUNAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subag. Pengadaan Barang/Jasa (1 kasubag, 4 staf) 2. Subag Penatausahaan (1 kasubag, 2

		ULP	DAN EVALUASI DOKUMEN PENGADAAN”	org staf) 4. Subag. Pengaduan dan Penerapan Kebijakan (1 kasubag, 2 org staf)
6.		1.Minimnya pengetahuan tentang penyelenggaraan Tata Naskah Dinas 2. Minimnya kemampuan melakukan komunikasi tertulis secara efektif dan efisien 3. Minimnya Ketrampilan dalam Penyelenggaraan Tata Naskah Dinas	DIKLAT KORESPONDENSI DAN TATA NASKAH DINAS	Subag.Penatausahaan (2 org,staf)

PEMERINTAH KOTA MALANG

DIREKTORI PROGRAM/KEGIATAN DIKLAT
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

BPBD KOTA MALANG			
NAMA DIKLAT		DIKLAT ESQ	
1	Standar Kompetensi	Penyegaran membawa semangat baru	
2	Indikator Hasil Belajar	1. Peserta dapat memahami dirinya sebagai abdi negara	
		2. Bisa melaksanakan tugas sesuai bidangnya	
		3. Peserta setelah diklat berdedikasi tinggi	
3	Peserta (Jumlah dan Karakteristik/Jabatan)	4 orang	
		Staff umur 50th+ dan pejabat struktural usia 50th+	
4	Waktu	2 Hari	
5	Metode Yang Digunakan	In Class	
6	Sarana-Prasarana (Alat bantu Diklat yang dibutuhkan)	Laptop Proyektor	Sound System dll.
7	Asal Tenaga Pengajar/Fasilitator (Lembaga yang akan bekerjasama)	Perguruan tinggi sesuai dengan bidangnya	
8	Materi Pembelajaran (Mata Diklat dan Pokok Bahasan)	1. Kepegawaian dasar PNS	
		2. Ilmu Agama	
		3. Psikologi	
		4. Pembakar Semangat	

PEMERINTAH KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD : DINAS PERINDUSTRIAN	Sebagai penunjang fungsional tertentu yang berhubungan dengan jabatan yang sesuai saat ini	DIKLAT SISTEM INDUSTRI I	» Kasi » 8 org staf fungsional
			DIKLAT STATISTISI	» 1 org staf statistisi
		Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi terkait	DIKLAT KEUANGAN	» 2 org staf keuangan
			DIKLAT PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH	» 1 org staf pengelola barang
			DIKLAT KOMPUTER	» 2 org staf sekretariat
			DIKLAT PPBJ	» 12 org pejabat struktural





**PEMERINTAH KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD : DINAS PENDIDIKAN			
	BIDANG PEMBINAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	<p>1. Pentingnya penyusunan SOP untuk memudahkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam memproses kepegawaian</p> <p>2. Pentingnya Penyusunan SKP sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan dan analisa beban kerja.</p>	<p>1. DIKLAT PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)</p> <p>2. DIKLAT PENYUSUNAN SASARAN KINERJA PEGAWAI DAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI</p>	<p>1. 1 org Kasi Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <p>2. 3 org pelaksana pemproses kepegawaian pendidik dan tenaga kependidikan</p> <p>1. 1 org Kasi Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <p>2. 1 org pelaksana pemproses kepegawaian pendidik dan tenaga kependidikan</p> <p>1. 1 orang kasi</p> <p>2. 3 orang pelaksana</p>

		<p>3. Pentingnya Kompetensi PNS dalam memudahkan menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan baik dalam pembuatan perencanaan, pelaksanaan kegiatan dan pembuatan laporan.</p>	<p>3. DIKLAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERBASIS IT DALAM PENGELOLAAN INFORMASI</p>	<p>pengelola Data Kepegawaian</p>
--	--	---	--	-----------------------------------

PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN-KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1.	DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO	1. Masih kurangnya pemahaman pejabat terhadap tugas pokok dan fungsi dalam SOTK yang baru	1. DIKLAT PENGEMBANGAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH	1. Kabid Usaha Mikro 2. Kasi Pengembangan dan Penguatan Usaha 3. Kasi Perlindungan Usaha 4. Kasi Pemasaran
			2. DIKLAT PENGEMBANGAN DAN PENGAWASAN KELEMBAGAN KOPERASI	1. Kabid Pengembangan Koperasi 2. Kabid Pengawasan Koperasi 3. Kepala Seksi di bawahnya (6 orang)
			3. DIKLAT SERTIFIKASI PENILAIAN KESEHATAN KOPERASI	1. Kasi Penilaian Kesehatan Koperasi 2. Staf Seksi Penilaian Kesehatan koperasi
		2. Kurang maksimalnya pengelolaan website SKPD dalam mengupdate data dan informasi di Bidang Koperasi dan Usaha Mikro	DIKLAT PENGELOLAAN WEBSITE	1 Orang staf Subag Umum dan 1 orang staf Subag Sungram
		3. Kurang maksimalnya pelayanan terhadap pengunjung/tamu di Bagian Resepsionis	DIKLAT PETUGAS PELAYANAN	2 Orang staf Subag Umum
		4. Masih ada ASN yang belum memiliki kemampuan operasional komputer	PELATIHAN KOMPUTER ADMINISTRASI PERKANTORAN	2 Orang staf Subag Umum dan 1 orang staf Seksi Pemasaran

**DINAS SOSIAL KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	DINAS SOSIAL KOTA MALANG	Masih kurangnya pemahaman akan proses pengadaan barang/jasa	DIKLAT PENGADAAN BARANG / JASA	1. PPK 2. PPTK 3. Staf yang menangani pengadaan barang/Jasa



PEMERINTAH KOTA MALANG

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO.	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD :			
	DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA MALANG	- Meningkatkan kualitas / mutu dan kemampuan dalam mengemas tampilan (packaging) wisata dan teknik pemasaran produk ekonomi kreatif	- Pengelolaan dan Manajemen Pemasaran Produk Ekonomi Kreatif	1) Disbudpar 2) Pelaku Usaha



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PERHUBUNGAN

Jl. Raden Intan No. 1 Telp. (0341) 491140 Fax. 411626
 M A L A N G

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN - KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	DINAS PERHUBUNGAN KOTA MALANG	Belum ada tenaga yang mendapat Diklat Teknis IT dan Teknis Peralatan Traffic Light.	- Teknisi Jaringan IT. - Teknisi Peralatan Traffic Light	Teknis Listrik 2 Orang.

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

DINAS KOMINFO

BIDANG		STATISTIK
NAMA DIKLAT		BIMTEK PENGELOLAAN DATA
1.	Standar Kompetensi	Mengetahui dan memahami teknik pengelolaan data
2.	Indikator Hasil Belajar	Peserta dapat mengelola data sesuai dengan fungsinya
3.	Peserta	3 kasi dan 1 staf
4.	Waktu	5 hari
5.	Metode yang digunakan	Materi dan Praktek
6.	Sarana-Prasarana (Alat Bantu Diklat yang dibutuhkan)	Komputer Internet
7.	Asal Tenaga Pengajar/Fasilitator (Lembaga yang akan bekerjasama)	Yang berkompetensi di bidangnya
8.	Materi Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengolahan data untuk mengambil program dan juga data berupa masukan atau input data. 2. Pengolahan data untuk menyimpan program data dan menyediakan suatu pemrosesan. 3. Pengolahan data untuk menjalankan proses aritmatika dan juga logika pada suatu data yang tersimpan. 4. Pengolahan data untuk menyimpan hasil sampai hasil akhir suatu pengolahan. Pengolahan data juga bisa berfungsi untuk menampilkan dan juga mencetak data yang sudah tersimpan

PEMERINTAH KOTA MALANG HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA
1	2	3	4	5
1	SKPD : DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL			
		Permintaan dari Lakip-Lppd belum tepat waktu	Diklat penyusunan perencanaan (Lakip, Lppd)	2 Staf
		Sistem keuangan yang selalu berkembang	Diklat pengelolaan keuangan	2 Staf
		Penyusunan Anjab dan Evjab belum memenuhi aturan yang sudah ditetapkan	Diklat Penyusunan Anjab & Evjab	1 Kasubag 1 Staf
		Kegiatan keadministrasian dan pendokumentasian yang masih kurang tertata.	Diklat Keadministrasian Pendokumentasian	1 Kasubag 1 Staf
		Perlu bersinergi membentuk mainstreaming kebijakan lintas sektor untuk merespon dampak cyber governance	CIO	1 Kasi 1 Staf
		E-Government tidak hanya seputar skil/teknis, tetapi juga tentang bagaimana manage informasi untuk kebutuhan publik	Manajemen Informasi Publik	1 Kasi 1 Staf
		Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dalam hal troubleshooting Aplikasi KTP-el	Diklat ADB	ADB
		Meningkatkan keahlian dalam hal pengelolaan jaringan komputer	Diklat Pranata Komputer	4 Calon Pranata Komputer

PEMERINTAH KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

NO	UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN - KESENJANGAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA	KETERANGAN
1	Dinas Perumahan dan	Minimnya ASN yang memahami proses pengadaan barang / jasa	Diklat Pengadaan Barang/Jasa	2 Orang	Bidang Penerangan Jalan
	Kawasan Permukiman	Diklat untuk meningkatkan kemampuan Tenaga Teknis	Diklat Pelaksanaan Teknik Listrik dan Lapangan	30 Orang	
		Masih banyak Tenaga Teknis Listrik yang belum memperhatikan keselamatan	Diklat K3	30 Orang	
		Pemahaman Aparatur mengenai Administrasi surat menyurat kurang	Diklat Administrasi Perkantoran	2 Orang	
2		Masih Kurangnya informasi kewenangan Daerah yang dilimpahkan oleh pusat	Diklat Hukum Pertanahan	3 Orang	Bidang Perumtan
		Masih Kurangnya Pengetahuan tentang Pengelolaan Aset Tanah	Diklat Hukum Perpajakan	3 Orang	
		Masih Kurangnya Peraturan tentang Perumahan permukiman	Diklat Peraturan Perumahan Permukiman	3 Orang	
		Masih Kurangnya prosedur penyerahan aset	Diklat Aset PSU	3 Orang	

		PSU			
3		Belum optimalnya pelaksanaan pemeliharaan taman kota, pot kota, <i>vertical garden</i> , dan penghijauan kota.	Diklat Penataan Dan Pemeliharaan Taman Kota, Pot Kota, <i>Vertical Garden</i> , Dan Penghijauan Kota	Kepala Seksi, Koordinator mandor dan mandor, Staff masing-masing perwakilan tiap rayon	Bidang Pertamanan
4		Masih kurangnya pemahaman dan prosedur penyusunan SOP	Diklat Penyusunan SOP, Unsur SOP	2 Orang	UPT Tempat Pemakaman Umum
5		Masih banyaknya keluhan dari penghuni RUSUNAWA menyangkut fasilitas RUSUNAWA	Diklat Tenaga Mekanik (K3)	2 Orang Pengawas, 4 Orang staff mekanik	UPT Rumah Susun Sederhana Sewa
		Masih minimnya pengetahuan tanggap bencana dari warga dan staff pengelola	Diklat Penanggulangan Bencana Alam dan Kebakaran	2 Orang Pengawas, 47 Orang terdiri dari staff pengelola dan perwakilan penghuni RUSUNAWA	
		Masih banyaknya keluhan dari penghuni RUSUNAWA mengenai keamanan hunian	Diklat Tenaga Keamanan	2 Orang Pengawas, 12 Orang staff keamanan	

HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA		
Nama Mata Diklat		Pelatihan Komputer
1	Standart Kompetensi	Mengetahui, memahami dan mengoperasikan komputer
2	Indikator Hasil Belajar	1 Peserta dapat mengoperasikan komputer secara benar
		2 Dapat melakukan administrasi sesuai standart / prosedur
3	Peserta (Jumlah dan Karakteristik/Jabatan)	1 Pengadministrasi Sarana dan Prasarana
		2 Pranata Layanan Kearsipan Subbagian Umum dan Kepegawaian
		3 Pengadministrasi Keuangan
4	Waktu	- hari
5	Metode	Praktek, Simulasi dan OL
6	Sarana-prasarana (alat bantu diklat yang digunakan)	-
7	Asal Tenaga Pengajar/Fsilitator(lembaga yang akan bekerjasama)	-
8	Materi Pembelajaran (Mata Diklat dan Pokok Bahasan)	